



UNIVERSIDADE DO MINDELO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

CURSO DE LICENCIATURA em
GESTÃO HOTELEIRA E TURISMO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
POUSADA CASA SANTA BÁRBARA: PLANO DE NEGÓCIO PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM
EMPREENHIMENTO TURÍSTICO EM RIBEIRA GRANDE, SANTO ANTÃO

Autor: Ana Carolina Lopes da Silva, N.º 3779

Orientador: Msc. Eliane Lopes da Graça

Mindelo, 2018

UNIVERSIDADE DO MINDELO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

**CURSO DE LICENCIATURA EM
GESTÃO HOTELEIRA E TURISMO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
ANO LETIVO 2017/2018 – 4º ANO**

AUTOR: ANA CAROLINA LOPES DA SILVA

ORIENTADOR: MSC ELIANE LOPES DA GRAÇA

MINDELO, 2018

Autor: Ana Carolina Lopes da Silva

Tema: Pousada Casa Santa Bárbara: Plano de Negócio para a implantação de um empreendimento turístico em Ribeira Grande, Santo Antão

Trabalho apresentado à Universidade do
Mindelo como parte dos requisitos para
obtenção do grau de Licenciatura em Gestão
Hoteleira e Turismo.

Resumo

O presente projeto consiste em um Plano de Negócio referente à implantação de uma pousada na Cidade da Ribeira Grande, localizada na ilha de Santo Antão, sob a denominação de Pousada Casa Santa Bárbara, que pretende através da qualidade das instalações e dos serviços prestados, assim como a identificação com a natureza e a cultura local, tornar-se a principal referência em hospedagem na região durante os próximos anos.

Visando garantir essa posição, a empresa contará sobretudo com uma localização privilegiada, estando próxima das principais atrações turísticas da região e da cidade, facilitando assim a experiência dos clientes, para que os mesmos possam desfrutar de todo o encanto da maravilhosa e genuína Ilha das Montanhas. A pousada preservará os traços arquitectónicos de estilo colonial português presente na ilha, em meio a jardins, plantações e montanhas que garantem o contato com a natureza, bem como uma infraestrutura de qualidade, possuindo um total de 11 quartos, piscina, *snack-bar*, lavanderia, estacionamento, loja de artesanato e produtos locais, organização de passeios e excursões turísticas e música de artistas locais ao vivo.

O objetivo principal desse projeto fundamenta-se na necessidade de realizar o planeamento do negócio assim como analisar a sua viabilidade financeira. Nessa perspectiva, para este trabalho foi realizada uma análise bibliográfica dos principais conceitos e fases que compõem a estrutura de um plano de negócio, assim como um detalhado estudo do mercado e da empresa em questão, de forma a delinear as melhores estratégias para o sucesso do negócio. Por fim, foram elaboradas as projeções financeiras e sua respectiva análise sobre as receitas, despesas e investimentos necessários para a abertura do negócio, bem como os indicadores de viabilidade que permitiram concluir que o projeto é portanto, viável.

Palavras-chave: Pousada; Santo Antão; Plano de Negócio; Viabilidade Financeira.

Abstract

The present project consists of a Business Plan for the establishment of a hostel in the City of *Ribeira Grande*, located on the island of *Santo Antão*, under the name of *Pousada Casa Santa Bárbara*, which intends through the quality of the facilities and services provided, as well as such as identification with nature and local culture, become the main reference in lodging in the region during the next years.

In order to guarantee this position, the company will have above all a privileged location, being close to the main tourist attractions of the region and the city, thus facilitating the client experience, so that they can enjoy all the charm of the wonderful and genuine Island of the Mountains. The lodge will preserve the architectural features of Portuguese colonial style present on the island, surrounded by gardens, plantations and mountains that guarantee the contact with nature, as well as a quality infrastructure, with a total of 11 rooms, swimming pool, snack bar, laundry, parking, handicraft shop and local products, organization of tours and sightseeing tours and music of local artists live.

The main objective of this project is based on the need to carry out business planning as well as analyze its financial viability. In this perspective, a bibliographic analysis of the main concepts and phases that make up the structure of a business plan was carried out, as well as a detailed study of the market and the company in question, in order to outline the best strategies for the success of the business. Finally, the financial projections and their respective analysis of the revenues, expenses and investments required for the opening of the business were prepared, as well as the feasibility indicators that allowed concluding that the project is therefore viable.

Keywords: Hostel; Santo Antão; Business Plan; Financial Viability.

Dedicatória

À minha família, pelo carinho e apoio incondicional, e por sempre acreditarem e investirem em mim. Mãe, obrigada por estar sempre ao meu lado, me dando as forças necessárias para continuar a caminhar. Pai, o seu esforço e paciência foram indispensáveis para que eu chegasse a essa etapa da minha vida.

Agradecimentos

Primeiramente, gostaria de agradecer imensamente à Deus por ter-me concedido força, paciência e saúde para superar todos os desafios e dificuldades ao longo de toda a minha trajetória acadêmica, assim como para a elaboração do presente trabalho de fim de curso. Sem sua Graça, nada disso seria possível;

Agradeço à minha mãe pelo amor, confiança e fé que sempre dedicou a mim. O seu apoio foi decisivo para que eu pudesse chegar até aqui. Agradeço ainda ao meu irmão, que sempre esteve ao meu lado como melhor amigo, me incentivando e enviando energia positiva. Ao meu pai e a querida Vozinha, pelo carinho, paciência e suporte que sempre dedicaram a mim;

Ao meu namorado, Danielson Ramos, por ser meu companheiro de batalha ao longo desses anos. Obrigada pela sua compreensão, amor e apoio. Sem você, provavelmente eu teria enlouquecido;

Agradeço ainda a Prof. Mestre Eliane Graça, responsável por orientar este trabalho, pela enorme paciência, simpatia e disponibilidade para ajudar-me na elaboração do mesmo, assim como pela sua sincera amizade. Agradeço ainda ao Prof. Doutor José Lopes pelo esclarecimento de dúvidas, tempo e paciência que dedicou a mim;

Deixo ainda minhas palavras de agradecimento a todos os docentes do curso de Gestão Hoteleira e Turismo da Universidade do Mindelo, muito obrigada por todo conhecimento compartilhado, pois sem ele a elaboração desse trabalho seria impossível;

Por fim, gostaria de agradecer a todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram na elaboração desse trabalho.

ÍNDICE GERAL

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Enquadramento geral	1
1.2. Pergunta de partida	2
1.3. Hipóteses de Pesquisa.....	2
1.4. Objetivos.....	3
1.4.1. Geral	3
1.4.2. Específicos.....	3
1.5. Metodologia	3
1.6. Estrutura do trabalho.....	4
CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	6
2.1. O Plano de Negócios: Conceitos e Importância para o Negócio.....	6
2.2. Roteiro para a Elaboração de um Plano de Negócios	7
2.2.1. Sumário Executivo	9
2.2.2. Descrição do Negócio.....	11
2.2.3. Plano Estratégico	12
2.2.4. Plano Operacional.....	17
2.2.5. Plano de <i>Marketing</i>	21
2.2.6. Análise Económica e Financeira	23
2.2.7. Análise de Viabilidade Económico-Financeira	32
CAPÍTULO III - PLANO DE NEGÓCIO PARA IMPLANTAÇÃO DA POUSADA CASA SANTA BÁRBARA	35
3.1. Sumário Executivo.....	35
3.2. Breve Caracterização da Pousada Casa Santa Bárbara.....	37
3.2.1. Visão.....	37
3.2.2. Missão.....	37
3.2.3. Valores.....	37
3.2.4. Objetivos.....	37
3.2.5. Perfil do Promotor	38
3.2.6. Forma Jurídica e Capital Social.....	39
3.2.7. Enquadramento Tributário.....	39
3.3. Plano de <i>Marketing</i>	39
3.3.1. Análise do Mercado.....	39
3.3.2. Análise Sectorial	42
3.3.2.1. Clientes	42
3.3.2.2. Concorrentes	44
3.3.2.3. Fornecedores	47
3.3.2.4. Produtos e Serviços.....	48
3.3.3. Análise <i>SWOT</i>	50
3.3.4. <i>Marketing Mix</i>	52
3.3.4.1. Preço	52
3.3.4.2. Distribuição.....	52
3.3.4.3. Promoção	53
3.4. Plano Operacional	53

3.4.1.	Localização	53
3.4.2.	Estrutura Organizacional	55
3.4.3.	Recursos Humanos	56
3.4.4.	Equipamentos	56
3.4.4.1.	Equipamentos Básicos	57
3.4.4.2.	Equipamentos Auxiliares	58
3.4.5.	Mercadorias e Matérias	59
3.4.6.	Processo Operacional	60
3.4.7.	Formação	61
3.5.	Plano Financeiro.....	61
3.5.1.	Pressupostos Gerais	61
3.5.2.	Volume de Vendas	62
3.5.3.	Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas (CMVMC)	65
3.5.4.	Custos com o Pessoal	65
3.5.5.	Custos com Fornecimento Externo	67
3.5.6.	Investimento, Amortizações e Reintegração	69
3.5.7.	Investimento em Fundo de Maneio	71
3.5.8.	Síntese Total do Investimento	72
3.5.9.	Financiamento do Investimento Total	73
3.5.10.	Demonstração de Resultados	73
3.5.11.	<i>Cash Flow</i> Operacional	75
3.5.12.	Valor Atualizado Líquido (VAL)	76
3.5.13.	TIR	77
	Conclusão	79
	Referências Bibliográficas.....	81

Índice de Figuras

Quadro 1: Forças e Oportunidades – Análise <i>SWOT</i>	14
Quadro 2: Fraquezas e Forças – Análise <i>SWOT</i>	14
Ilustração 3: As 5 Forças de Porter	17
Ilustração 4: Cadeia de Atividades	19
Ilustração 5: Divisão de um objetivo em atividades	19
Ilustração 6 - Fontes de Financiamento	29
Ilustração 7 - Estatística das reservas da Casa Santa Bárbara - Hóspedes por país/região	43
Ilustração 8 - Logótipo da Pousada Casa Santa Bárbara	53
Ilustração 9 - Localização da Pousada Casa Santa Bárbara	54
Ilustração 10 - Localização da Casa Santa Bárbara	55
Ilustração 11 - Organigrama da Pousada Casa Santa Bárbara	55

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Dormidas nos Estabelecimentos Hoteleiros segundo a Ilha, por país de residência habitual dos hóspedes (4º Trimestre 2017).....	42
Tabela 2- Estabelecimentos de alojamento disponíveis segundo o tipo e por Ilha, 2017	45
Tabela 3: Concorrentes da Casa Santa Bárbara.....	46
Tabela 4 - Análise <i>SWOT</i> - Forças e Fraquezas	50
Tabela 5 - Análise <i>SWOT</i> - Oportunidades e Ameaças	51
Tabela 6 - Preços de Balcão	52
Tabela 7 - Quadro de Recursos Humanos	56
Tabela 8 - Pressupostos Gerais	62
Tabela 9 - Volume de Vendas - Alojamento	62
Tabela 10 - Volume de Vendas - <i>Snack Bar</i>	63
Tabela 11 - Volume de Vendas - Loja.....	63
Tabela 12 - Volume de Vendas – Lavandaria	64
Tabela 13 – Volume de Vendas - Passeio Turístico	64
Tabela 14 - Volume de Vendas Total	65
Tabela 15 - CMVMC.....	65
Tabela 16 - Custos com o Pessoal – Pressupostos	66
Tabela 17 - Remuneração do Pessoal	66
Tabela 18 - Outros Custos c/ o Pessoal - Previdência Social	66
Tabela 19 - Outros Custos c/ o Pessoal - SOAT	67
Tabela 20 - Total de Custos c/ o Pessoal	67
Tabela 21 - Custos com Fornecimento Externo	69
Tabela 22 - Investimento, Amortizações e Reintegração	70
Tabela 23 - Total Investimento, Amortizações e Reintegração.....	71
Tabela 24 - Investimento em Fundo de Maneio	72
Tabela 25 - Síntese Total do Investimento	72
Tabela 26 - Financiamento do Investimento Total	73
Tabela 27 - Demonstração de Resultados.....	74
Tabela 28 – <i>Cash Flow</i> Operacional	76
Tabela 29 – Valor Atualizado Líquido (VAL)	77
Tabela 30 - TIR.....	78

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento geral

O turismo é um dos sectores que mais contribuem para o crescimento económico e social dos países. A indústria turística tem produzido um surpreendente volume de recursos financeiros. Atualmente, todos os países têm adotado políticas direcionadas ao turismo e apostam neste sector como o motor de desenvolvimento da economia. Em Cabo Verde, o governo assume que o turismo é o sector estratégico para o desenvolvimento económico do país, e que o mesmo contribui em cerca de 20% no PIB, segundo dados do INE.

Possuindo um enorme potencial turístico, Cabo Verde tem atraído milhares de turistas nos últimos anos. Em semelhança do que ocorre nas demais ilhas do arquipélago, a procura turística tem vindo a crescer em Santo Antão, porém a oferta de serviços de alojamento existente ainda não é suficiente para satisfazer essa procura, tanto em termos de quantidade, quanto de diversidade e qualidade. Essa necessidade fica ainda mais evidente quando se fala na criação de um aeroporto internacional em Santo Antão, cuja previsão é de que as obras de construção iniciem-se já em 2020.

Neste sentido, torna-se essencial a elaboração de um plano de negócio para a implantação desse empreendimento, pois o mesmo proporcionará uma análise da sua viabilidade económica e financeira, assim como os riscos. Permitirá ainda conhecer profundamente o mercado em que se pretende atuar, a concorrência e o perfil dos futuros clientes, assim como observar os pontos fortes e fracos da empresa, dentre outras informações imprescindíveis, que visam facilitar a implantação do negócio e ainda atrair possíveis investidores e parcerias com clientes e fornecedores.

O projeto consiste em criar um empreendimento turístico de alojamento localizado na Cidade da Ribeira Grande, ilha de Santo Antão, e que atento à demanda turística crescente na região, aposta no agroturismo e nas vertentes de turismo de natureza e montanha, visando potencializar e evidenciar os atrativos naturais e culturais da maravilhosa Ilha das Montanhas.

O empreendimento visa disponibilizar 11 quartos bem equipados, funcionando no regime APA – alojamento e pequeno-almoço, oferecendo o máximo de conforto, tranquilidade e bem-estar. Possuirá ainda piscina, bar e extensas áreas verdes adornadas com coloridas flores e plantas típicas da região, além de conter uma horta orgânica.

Este projeto visa ainda gerar novos postos de emprego para a região, contribuindo para a diminuição do desemprego no país, ajudar a preservar e promover a cultura e as tradições locais, atender as necessidades dos clientes e agregar valor aos mesmos, procurando obter a sua máxima satisfação através de um serviço personalizado e de qualidade.

1.2. Pergunta de partida

A elaboração de um Plano de Negócios é uma etapa fundamental para testar a viabilidade do novo negócio, por meio de uma pesquisa altamente fundamentada. Através de uma série de condicionantes pré-estabelecidas, essa ferramenta é capaz de simular a implantação e operação de um novo negócio, com o intuito de prever a sua rentabilidade. Ou seja, de uma forma direta e simples, o referido Plano procura responder a seguinte pergunta: **“O presente negócio é viável do ponto de vista econômico e financeiro?”**

1.3. Hipóteses de Pesquisa

A viabilidade do negócio acontece quando rentabilidade prevista e o nível de incerteza das variáveis utilizadas se mostram dentro das expectativas do investidor.

Dessa forma, a viabilidade da implantação da Casa Santa Bárbara na Ribeira Grande, Santo Antão, é comprovada através da análise dos dados do mercado dispostos ao longo desse trabalho e por meio dos resultados da respectiva avaliação económica e financeira. Ou seja, através dos resultados obtidos com esse trabalho, comprova-se que negócio é viável.

1.4. Objetivos

1.4.1. Geral

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um plano de negócio para a implantação da Casa Santa Bárbara na Ribeira Grande, Santo Antão.

1.4.2. Específicos

- Analisar a viabilidade económica e financeira do projeto;
- Efetuar o estudo e análise do mercado;
- Proceder a análise estratégica;
- Descrever as principais características do empreendimento em relação a infraestrutura e funcionamento;
- Definir o plano de negócio.

1.5. Metodologia

O presente estudo trata-se de uma pesquisa de carácter exploratório e descritivo. É exploratório na medida em que visa uma maior familiaridade entre o investigador e o tema em questão, e que, para que haja um maior compreensão sobre o assunto, é necessário proceder a um levantamento bibliográfico, citações e entrevistas com pessoas envolvidas em situações semelhantes e que possuam experiência sobre o assunto.

É descritiva visto que tem como propósito descrever características de uma determinada situação. As pesquisas descritivas são utilizadas para realizar uma análise minuciosa e descritiva do tema em estudo, através de coleta e levantamento de dados qualitativos e/ou quantitativos. Nesse tipo de pesquisa, procura-se determinar *status*, opiniões ou projeções futuras nas respostas obtidas. As técnicas utilizadas podem ser questionários, entrevistas, observações, dentre outros.

Foi utilizado nesse trabalho uma abordagem de natureza qualitativa, visto que o seu objetivo é estabelecer uma relação entre a teoria e a prática, e não se utilizada dados

estatísticos. Visa reunir informação acerca da estruturação do negócio, através de simulações de dados económicos e financeiros para comprovar a viabilidade ou não do negócio.

Quanto aos meios ou fontes utilizados na elaboração desse trabalho, foram elaboradas pesquisas bibliográficas para a sua fundamentação teórica, como livros, artigos e documentos eletrônicos relacionados com os temas: Plano de Negócios, Administração, Gestão Empresarial, Gestão Hoteleira, Projetos de Investimento, Empreendedorismo, Turismo, Marketing e outros assuntos relacionados, para além de pesquisas de campo, nomeadamente entrevistas estruturadas e não estruturadas (formais e informais) com fornecedores, agentes turísticos e proprietários de estabelecimentos similares ao deste projeto, como os hotéis e outras unidades hoteleiras da região.

Quanto à coleta de dados, foram efetuadas entrevistas com fornecedores, proprietários de estabelecimentos similares ao presente projeto e agentes de viagens, para além da observação direta junto aos principais concorrentes em Santo Antão, com o objetivo de conhecer os seus pontos fortes e fracos, o seu ambiente, estrutura, produtos e serviços oferecidos, preços, dentre outros. Foram ainda elaboradas análises documentais dispostas por fornecedores (como faturas proforma) e *sites* de pesquisa.

Por fim, quanto à análise dos dados, os mesmos foram processados utilizando planilhas do *Excel* para simulação de cálculos, com a respectiva projeção dos proveitos e custos, despesas e receitas, para além dos indicadores financeiros, fundamentais para análise da viabilidade desse projeto. Em seguida toda informação e resultados obtidos foram transferidos para tabelas e gráficos.

1.6. Estrutura do trabalho

Visando um melhor enquadramento e compreensão, o presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma:

- **Capítulo I – Introdução**

Este primeiro capítulo diz respeito à fase introdutória do trabalho, onde são abordados assuntos como, por exemplo, o enquadramento do tema escolhido, a pergunta de partida que orienta o estudo, a hipótese de investigação, que funcionará como uma resposta à pergunta de partida, os objetivos para esse trabalho, e por fim, os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração do presente estudo.

- **Capítulo II – Fundamentação Teórica**

O seguinte capítulo visa apresentar a fundamentação teórica dos assuntos abordados ao longo desse trabalho, sendo encontrados em livros, artigos científicos, documentos eletrônicos, dentre outros.

- **Capítulo III – Plano de Negócio Para Implantação da Pousada Casa Santa Bárbara**

O terceiro capítulo contém os resultados obtidos ao longo da elaboração e estudo deste trabalho.

- **Conclusão**

Apresenta as considerações finais da autora.

- **Referências Bibliográficas**

Apresenta as referências bibliográficas que sustentam a fundamentação teórica do projeto.

CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. O Plano de Negócios: Conceitos e Importância para o Negócio

Um Plano de Negócios, “descreve a ideia de um novo empreendimento e projeta os aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros dos negócios propostos, geralmente, para os próximos três ou cinco anos. Seu preparo permite a análise da proposta e ajuda o futuro empreendedor a evitar uma trajetória decadente que o levará do entusiasmo à desilusão e ao fracasso”. CHIAVENATO (2005, p. 132)

O Plano de Negócios é: “um documento de planeamento, elaborado de acordo com as necessidades de um empreendimento, capaz de mostrar a viabilidade e estratégia deste, do ponto de vista estrutural, administrativo, estratégico, de mercado, técnico, operacional e financeiro”. GRAÇA (2014, p. 106)

O ato de planejar, significa: “Estudar antecipadamente a ação que será realizada ou colocada em prática e quais os objetivos que se pretende alcançar. Visa proporcionar condições racionais para que a empresa seja organizada e dirigida com base em certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura”. CHIAVENATO (2005, p. 131)

“Um Plano de Negócios corretamente elaborado deverá focar os pontos fortes do seu negócio não esquecendo, no entanto, de sublinhar também os problemas potenciais e os desafios que prevê vir a encontrar pela frente. A consideração de cada um destes pontos no índice do seu Plano de Negócios permitir-lhe-á encontrar respostas para múltiplas questões com que se deparará nos seus contactos com potenciais investidores ou durante as primeiras fases de funcionamento da sua empresa”. COSTA E RIBEIRO (2007, p. 208)

GRAÇA (2014, p. 106) indica a importância da elaboração de um Plano de Negócios:

- “Validar a ideia de um novo produto ou serviço;
- Identificar melhor os clientes, o mercado e as estratégias;
- Lançar um novo produto no mercado;

- Orientar a implantação de um negócio;
- Sensibilizar parceiros;
- Identificar oportunidades e transforma-las em diferencial;
- Diminuir a probabilidade de morte precoce dos empreendimentos;
- Conseguir financiamentos e capitalizar recursos junto dos investidores e do mercado;
- Diminuir riscos;
- Desenvolver uma empresa já existente;
- Ser um instrumento de comunicação para diferentes públicos”.

“Na verdade, o Plano de Negócios permite melhores condições para planejar, organizar, dirigir, avaliar e controlar o negócio. Em outras palavras, ele serve para retratar o início, o meio e o fim de um empreendimento. É imprescindível fazer revisões contínuas no plano de negócio para mantê-lo atualizado e dinâmico”. CHIAVENATO (2005, p. 140)

“Enquanto elabora o seu Plano, o meio envolvente do seu negócio vai evoluindo, muitas vezes radicalmente. Recomendamos-lhe que avance por etapas confrontando-se, em cada estágio de evolução, com a realidade”. COSTA E RIBEIRO (2007, p. 208)

2.2. Roteiro para a Elaboração de um Plano de Negócios

“Todo novo empreendimento deve ser visualizado do ponto de vista de um plano de negócio completo e que contenha todos os elementos importantes para caracterizá-lo adequadamente. O plano deve trazer a descrição do sector, a natureza jurídica do negócio, a estrutura organizacional da empresa, os relatórios financeiros simulados, um plano estratégico e um plano operacional”. CHIAVENATO (2005, p. 135)

Para CHIAVENATO (2005, p. 136-137), o modelo de um Plano de Negócios deve conter sete partes, sendo elas:

- Sumário executivo:
- Análise Completa e Detalhada do Sector

- Natureza Jurídica e Estrutura Organizacional da Empresa
- Simulação de Relatórios Financeiros
- Plano Estratégico
- Plano Operacional
- Apêndices

Já para COSTA E RIBEIRO (2007, p. 210), um Plano de Negócios deve apresentar a seguinte estrutura:

- Sumário Executivo
- Conceito do Negócio e Descrição da Empresa
- Produto (Bens e Serviços)
- Mercado
- Estratégia
- Marketing e Vendas
- Produção
- Organização e Pessoal
- Investimento
- Informação Econômica e Financeira
- Anexos

O SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (2013, p. 6) aponta que um Plano de Negócios deve ser estruturado da seguinte forma:

- Sumário Executivo
- Análise de Mercado
- Plano de Marketing
- Plano Operacional
- Plano Financeiro

“Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio. Uma empresa de serviços é diferente de uma empresa que fabrica produtos ou bens de consumo, por exemplo. Mas, qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionarão um entendimento completo do negócio”. DORNELAS (2005, p. 100)

2.2.1. Sumário Executivo

“O sumário executivo é um resumo do Plano de Negócios. Não se trata de uma introdução ou justificativa e, sim, de um sumário contendo seus pontos mais importantes”. O SEBRAE - – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (2013, p. 19)

O SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (2013, p. 19) Segundo o Nele irá constar:

- Resumo dos principais pontos do plano de negócio;
- Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições;
- Dados do empreendimento;
- Missão da empresa;
- Setores de atividades;
- Forma jurídica;
- Enquadramento tributário;
- Capital social;
- Fonte de recursos. SEBRAE (2013, p. 19)

“É conveniente incluir, como introdução do Plano de Negócios, um sumário executivo detalhado do mesmo, que permitirá uma leitura rápida e uma compreensão clara do seu conteúdo, o que resultará numa economia de tempo significativa”. COSTA E RIBEIRO (2007, p. 210)

Para CHIAVENATO (2005, p. 136) o Sumário Executivo deve conter:

- Texto de um parágrafo sobre a natureza do negócio e os aspectos mais importantes do empreendimento; inclui a missão e visão do negócio;
- Texto de um parágrafo sobre as necessidades que a empresa vai atender no mercado; inclui o papel do empreendimento em relação à responsabilidade social;
- Resumo das características do mercado em que a empresa vai operar; mostra como o mercado está se comportando em relação ao produto/serviço a ser oferecido;
- Breve relatório sobre os sócios do empreendimento;
- Breve relatório sobre os recursos financeiros necessários.

DORNELAS (2001, p. 122), defende que existem algumas questões que devem ser respondidas nessa etapa no sentido de auxiliar o autor na elaboração da mesma, sendo elas:

1. O quê?

- Qual o propósito do seu plano?
- O que você está apresentando?
- O que é a sua empresa?
- Qual é o seu produto/serviço?

2. Onde?

- Onde sua empresa está localizada?
- Onde está seu mercado/clientes?

3. Por quê?

- Por que você precisa do dinheiro requisitado?

4. Como?

- Como você empregará o dinheiro na sua empresa?
- Como está a saúde financeira do seu negócio?
- Como está crescendo sua empresa? (faturamento)

5. Quanto?

- De quanto dinheiro você necessita?
- Como se dará o retorno sobre o investimento?

6. Quando?

- Quando seu negócio foi criado?
- Quando você precisa dispor do capital requisitado?
- Quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido?

O autor ainda recomenda que o Sumário Executivo seja escrito por último, visto que o mesmo engloba todas as informações do projeto.

2.2.2. Descrição do Negócio

Segundo COSTA E RIBEIRO (2007, p. 210), nesta sessão do Plano de Negócios deve-se elaborar uma descrição detalhada do negócio começando por identifica-lo.

Nessa etapa, COSTA E RIBEIRO (2007, p. 210) defendem que o empreendedor deverá definir a visão, missão e valores da empresa, os seus objetivos estratégicos, a definição dos seus produtos e serviços, o perfil dos promotores, a caracterização do seu Mercado (mercado alvo e concorrência) e as parcerias estratégicas.

Dornelas (2001, p. 124) avalia que “a descrição da empresa é a seção do plano em que são apresentados um breve resumo da organização da empresa, sua história, enfatizando suas características únicas”, como por exemplo:

- **Ramo de atividade:** Por que escolheu este negócio?
- **Mercado Consumidor:** Quem são os clientes?
- **Mercado Fornecedor:** Quem são os fornecedores de insumos e serviços?
- **Mercado Concorrente:** Quem são os concorrentes?
- **Produtos ou serviços a serem ofertados:** Quais as características dos produtos ou serviços? Quais seus usos menos evidentes? Quais suas vantagens e desvantagens frente às dos concorrentes? Como criar valor para o cliente por meio dos produtos ou serviços?
- **Localização:** Quais os critérios para a avaliação do local ou do “ponto”?
- Qual a importância da localização para o seu negócio?

- **Processo Operacional:** Como sua empresa vai operar, isto é, como irá proceder, etapa por etapa? Como irá fabricar, vender, fazer o serviço? Qual trabalho será feito? Quem o fará? Como que material? Com que equipamento? Quem tem conhecimento e experiência no ramo? Como fazem os concorrentes?
- **Previsão de produção, previsão de vendas ou previsão de serviços:** Qual a necessidade e procura do mercado? Qual a provável capacidade de produção, pessoal disponível e recursos financeiros? Qual a disponibilidade de matérias-primas e de insumos básicos? Qual o volume de produção/vendas/serviços que você planeja para seu negócio?

2.2.3. Plano Estratégico

“A estratégia é o meio para transformar os objetivos em realidade e para chegar onde se pretende”. CHIAVENATO (2005, p. 153).

“A definição correta de uma estratégia para a sua empresa permitir-lhe-á responder adequadamente às situações e oportunidades do mercado podendo fazer a diferença para a sua concorrência”. COSTA E RIBEIRO (2007, p. 215)

Nesse sentido, DORNELAS (2001, p. 154) assinala a necessidade de analisar, nessa etapa, o ambiente interno e externo à empresa, com o objetivo de identificar os riscos inerentes ao negócio, assim como os seus pontos fortes e fracos, estabelecendo objetivos e metas, e as estratégias necessárias para alcançá-las.

“A formulação da estratégia empresarial é feita por meio de várias e diferentes análises. Na verdade, a formulação faz parte de um todo maior que denominamos gestão estratégica”. CHIAVENATO (2005, p. 153-155)

Ela envolve, segundo CHIAVENATO (2005, p. 153-155):

- A definição da missão, visão, valores e objetivos globais: são os ingredientes iniciais da gestão estratégica e que lhe dão base para guiar o negócio;

- Os fatores internos da empresa: é a análise interna da empresa, que detecta suas forças e potencialidades — a fim de utilizá-las e aplicá-las —, bem como suas fraquezas e fragilidades — para corrigi-las ou melhorá-las;
- Os fatores externos do mercado: é a chamada análise ambiental, que focaliza as oportunidades e as ameaças do ambiente; pode ser feita por meio de uma pesquisa do mercado para identificar os fatores externos sobre os quais a empresa não tem controle;
- A compatibilização adequada: de um lado, a visão interna da empresa e, de outro lado, a visão externa do ambiente fornecem uma ideia de como adequar e ajustar a empresa às oportunidades que aparecem no mercado, bem como escapar ou isolar-se das ameaças ambientais. A Matriz *SWOT* — do inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) — fornece uma ideia sobre as forças e as fraquezas empresariais, as oportunidades e as ameaças ambientais.

“A Análise *SWOT* é um instrumento simples e ao mesmo tempo muito valioso”. ROSA (2007). “Esta tem como objetivo identificar os pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças para o negócio, a fim de torná-lo mais eficiente e competitivo, corrigindo suas deficiências”. ROSA (2007). O autor ainda acrescenta que é preciso avaliar os aspectos favoráveis e desfavoráveis do negócio, dos seus proprietários e do mercado em que o mesmo está inserido.

Segundo ROSA (2007), A figura abaixo mostra como deve ser elaborada um Análise *SWOT*:

FORÇAS Faça uso das forças	OPORTUNIDADES Explore as oportunidades
São características internas da empresa ou de seus donos que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos.	São situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado.
Exemplos: <ul style="list-style-type: none">• Atendimento personalizado ao cliente• Preço de venda competitivo• Equipe treinada e motivada• Localização estratégica da empresa	Exemplos: <ul style="list-style-type: none">• Existência de linhas de financiamento• Poucos concorrentes na região• Aumento crescente da demanda• Disponibilidade de bons imóveis para locação

Quadro 1: Forças e Oportunidades – Análise *SWOT*
Fonte: Rosa (2007, pág. 76)

FRAQUEZAS Elimine as fraquezas	AMEAÇAS Evite as ameaças
São fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido.	São situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade.
Exemplos: <ul style="list-style-type: none">• Pouca qualificação dos funcionários• Indisponibilidade de recursos financeiros (capital)• Falta de experiência anterior no ramo• Custos de manutenção elevados	Exemplos: <ul style="list-style-type: none">• Impostos elevados e exigências legais rigorosas• Existência de poucos fornecedores• Escassez de mão-de-obra qualificada• Insegurança e violência na região

Quadro 2: Fraquezas e Forças – Análise *SWOT*
Fonte: Rosa (2007, p. 77)

“As Cinco Forças de Porter são um clássico da administração”. NAKAGAWA ([201?] p. 1). “É uma análise da competição que vai além da mera rivalidade entre companhias que atuam no mesmo segmento de mercado. Para desenvolver a análise é preciso refletir sobre cinco contextos em que a empresa está inserida, as chamadas “forças”. Nesse modelo, há uma força central e outras quatro, que impactam a central de formas diferentes”. NAKAGAWA ([201?] p. 1)

Além disso, “analisar o ambiente competitivo em que a organização está enquadrada e para determinar o melhor posicionamento do negócio diante dos concorrentes”.

NAKAGAWA ([201?] p. 1). E ainda refere-se a sua utilidade: “o empreendedor passa a ter uma visão mais abrangente da concorrência e de como pode tirar proveito disso”. NAKAGAWA ([201?] p. 1)

Para ÁVILA (2014), o modelo de Porter estabelece cinco tipos de força: a rivalidade entre os concorrentes, a ameaça de novas empresas, a ameaça de produtos e serviços substitutos, o poder negocial dos fornecedores e o poder negocial dos clientes.

“A ferramenta Análise das 5 Forças de Porter tem uma lógica simples do ponto de vista conceitual, mas exige uma visão abrangente do negócio”. NAKAGAWA ([201?] p. 1) Para executar a análise, NAKAGAWA ([201?] p. 1) diz que é preciso apontar os fatos que caracterizam cada força:

1. Como é a rivalidade entre os concorrentes?

“É preciso entender quem são seus concorrentes diretos no momento. Nem sempre empresas que vendem o mesmo produto concorrem diretamente. Apesar de trabalhar com chocolates, a *Cacau Show* e a *Kopenhagen*, por exemplo, não focam o mesmo público-alvo. Nesse contexto, é preciso entender alguns pontos: quem são os concorrentes diretos? (e como ser melhor do que eles); como as empresas estão agrupadas? (se houver grandes grupos já formados poderá haver mais força para negociar com fornecedores); suas marcas já estão consolidadas e são admiradas/ respeitadas? (é sempre bom entender o porquê disso); quais são as vantagens competitivas das concorrentes? (elas têm custos menores, conseguem margens maiores, estão bem localizadas, têm alto índice de fidelidade, etc.).” NAKAGAWA ([201?] p. 1)

2. Quais são os produtos e serviços substitutos existentes?

“Um dos maiores erros que um empreendedor pode cometer é entender que se seu produto é inovador, ele não tem concorrente. Por mais inédito que ele seja, se ele resolve um problema existente, já deve haver outras formas, pelo menos em parte, de solucionar a mesma questão. Para responder esse ponto, é preciso listar outros produtos que também podem oferecer o mesmo benefício ou algo similar. Um exemplo: um brinquedo entretém e/ou educa uma criança. Que outros produtos fazem o mesmo? Livros, games, filmes e parques de

diversões contribuem para a educação ou divertem as crianças. Por isso, podem ser considerados como soluções substitutas ao brinquedo.” NAKAGAWA ([201?] p. 1)

3. Qual é o poder de negocial dos fornecedores?

“Se sua empresa depende de poucos fornecedores - sobretudo se o fornecimento for de algo raro e difícil de encontrar -, ficará à mercê das decisões deles sobre preços, prazos e níveis de qualidade. Os problemas podem piorar se o fornecedor decidir abastecer também (ou exclusivamente) o seu concorrente. Mais do que responder a esta questão, o empreendedor precisa refletir sobre como ter acesso a excelentes fornecedores, sem depender exclusivamente de um ou outro”. NAKAGAWA ([201?] p. 1)

4. Como evitar/atrapalhar a entrada de novos concorrentes?

“Para um empreendedor de primeira viagem ou de uma empresa de pequeno porte, é difícil responder a esta questão. Mas desde o início do negócio é preciso pensar em criar barreiras de entrada. Patentes, marcas fortes (devidamente registradas), contratos de exclusividade e até a precaução para o *Trade Dress* (concorrência desleal) devem ser planejados pelo empreendedor para evitar ou atrapalhar a chegada de novos concorrentes ao seu mercado.” NAKAGAWA ([201?] p. 1)

5. Qual é o poder de barganha dos clientes?

“No início, esta força fazia mais sentido para empresas que vendiam para um número reduzido de clientes, que tinham um grande poder de negociação com a empresa. Isso vale até hoje e cabe ao empreendedor buscar uma solução para não depender de poucos consumidores. Na internet, um único cliente pode ter um grande poder de barganha com uma empresa que vende para milhões de clientes se ele usar, por exemplo, as redes sociais. Além de ter um leque diversificado de clientes, é preciso tratar todos com excelência”. NAKAGAWA ([201?] p. 1)

NAKAGAWA ([201?] p. 1) ainda acrescenta que, depois de todas estas análises, é preciso definir como a empresa se posicionará em relação a seus concorrentes.

Visando uma melhor compreensão e entendimento, o quadro abaixo ilustra o modelo das 5 Forças de Porter:

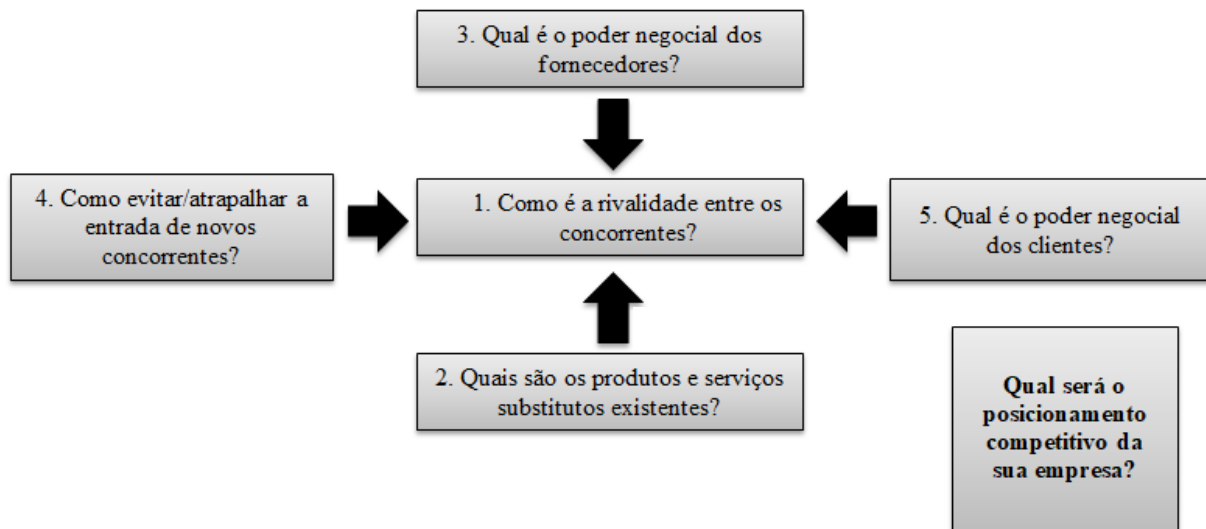


Ilustração 3: As 5 Forças de Porter
Fonte: Elaborada pela autora. Adaptada de Nakagawa (201?)

“Para determinar o posicionamento competitivo do negócio, as 5 Forças de Porter devem possuir uma conclusão que deve estar relacionada ao posicionamento que a empresa adotará diante do cenário competitivo encontrado. Em outras palavras, qual é o espaço que existe na competição para que sua empresa se diferencie e prospere? É possível se diferenciar pelo custo (quando isso for possível). É possível criar uma vantagem competitiva oferecendo algo diferenciado ou inovador. Algo padronizado, em que o cliente sempre receberá o que espera (como o *McDonald's*). Ou ainda, se diferenciar pelo escopo, ou seja sendo um especialista em um assunto (com a rede *Decathlon*, um hipermercado de artigos esportivos)”. NAKAGAWA ([201?] p. 3)

2.2.4. Plano Operacional

“Planejamento operacional é o processo de definir atividades e recursos. Os planos operacionais especificam atividades e recursos que são necessários para a realização de qualquer espécie de objetivos”. MAXIMIANO (2000, p. 248)

“O processo de planejamento operacional consiste em definir objetivos específicos. Para realizar ações, é preciso consumir recursos. Assim, o processo de planejamento

operacional consiste em fazer a previsão das atividades e dos recursos necessários para realizá-las”. MAXIMIANO (2000, p. 248)

“A execução das estratégias e táticas da organização depende estritamente de sua operacionalização por meio de processos e atividades. Os referidos processos e atividades são representados no nível do planejamento operacional, que é evidenciado por meio do conhecimento explícito representado por documentos escritos, normas, manuais ou políticas estabelecidas”. OLIVEIRA (2006)

“Para realizar objetivos estratégicos e administrativos, é preciso definir atividades e recursos. Esse é o domínio de planejamento operacional. O processo de planejamento operacional consiste em definir como realizar objetivos. Os planos operacionais contêm os seguintes elementos:

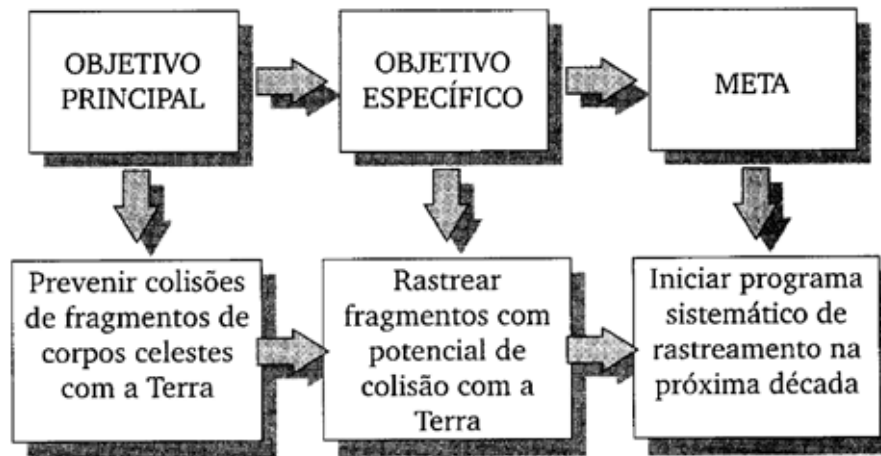
- Objetivos específicos;
- Atividades necessárias para realizar esses objetivos;
- Recursos que devem ser mobilizados para realizar as atividades”. MAXIMIANO (2000, p. 248)

As diversas técnicas de planejamento operacional, segundo MAXIMIANO (2000, p. 249), podem ser agrupadas em cinco categorias, sendo elas: identificação de atividades, programação, previsão de recursos e custos, políticas e procedimentos, e estrutura organizacional, que são descritas abaixo, conforme descreve o autor:

1. Identificação das atividades:

“Após a definição dos objetivos, a etapa seguinte consiste em definir as atividades necessárias para realizá-los. Os objetivos específicos podem ser desdobrados como cadeias ou árvores de atividades. Certos objetivos principais podem ser divididos em cadeias; outros precisam de árvores. Não existe regra para essa escolha”. MAXIMIANO (2000, p. 249)

“Uma cadeia é uma sequência singular de atividades interdependentes que, em cada nível, especificam o objetivo (ou atividades)”. MAXIMIANO (2000, p. 249). Segue o exemplo abaixo:



Fonte: MAXIMIANO, 2000, p.249.

Ilustração 4: Cadeia de Atividades

“Uma árvore é um conjunto de sequencias paralelas e interligadas de objetivos e atividades cada vez menores, ou mais específicos em cada nível. A divisão sucessiva produz um gráfico chamado estrutura analítica”. MAXIMIANO (2000, p. 250)



Ilustração 5: Divisão de um objetivo em atividades

Fonte: MAXIMIANO, (2000, p. 250).

2. Programação

“Após identificadas as atividades, devem ser distribuídas no tempo. A distribuição de uma sequência de atividades ao longo do tempo necessário para a sua realização chama-se programação. As técnicas de programação permitem transformar as decisões de planejamento operacional num calendário de eventos, que facilita a sua visualização, acompanhamento e controle”. MAXIMIANO (2000, p. 250)

3. Previsão de recursos e custos

“Procura definir quais são os recursos necessários para realizar as atividades. Atividades e recursos exigem gastos de dinheiro. Nos estágios finais do planejamento operacional, deve-se definir o custo dos recursos necessários para assegurar a realização dos objetivos. A previsão do custo envolve 3 etapas interdependentes”: MAXIMIANO (2000, p. 250)

- **Planejamento**

Estimativa de custos (custo unitário de cada recurso, duração das atividades e custos indiretos)
Elaboração do orçamento (estimativa dos custos totais das atividades necessárias para realizar objetivos).

- **Políticas e procedimentos**

As políticas definem os critérios que devem orientar a tomada de decisão para resolver determinados problemas. Os procedimentos especificam quais atividades devem ser realizadas para cumprir uma maior tarefa ou objetivo.

- **Estrutura organizacional**

“Funciona como um plano permanente que define as responsabilidades, a autoridade e o sistema de comunicação dentro da organização”. MAXIMIANO (2000, p. 250)

Por fim, MAXIMIANO (2000, p. 256) acrescenta que os recursos necessários para a realização das atividades classificam-se em quatro categorias:

- Mão-de-obra (gerentes, funcionários, serviços de terceiros, etc.)
- Material permanente (equipamentos e instalações)
- Material de consumo (combustível, material de escritório, etc.)
- Serviços (viagens, transportes, hospedagens, etc.).

2.2.5. Plano de *Marketing*

Marketing é “o processo de planejamento de uma organização que busca realizar trocas com o cliente. Cada um tem interesses específicos: o cliente quer satisfazer suas necessidades; uma empresa quer gerar receita”. DOLABELA (2006, p. 160)

“As finalidades básicas do *Marketing* são perceber oportunidades (nichos mercadológicos) de mercado ou demandas inadequadamente satisfeitas pelas ofertas existentes, sejam elas da empresa, ou ainda de seus concorrentes.” DOLABELA (2006, p. 160)

“Preencher esses nichos com o mínimo de recursos e custos operacionais em troca de uma desejável receita”. DOLABELA (2006, p. 160)

“As estratégias de *Marketing* são os meios e métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos”. DORNELAS (2001, p. 148)

“O Plano de *Marketing* é constituído pela Análise de Mercado, voltada para o conhecimento de clientes, concorrentes, fornecedores e ambiente em que a empresa vai atuar, para saber se o negócio é realmente viável, e pela Estratégia de *Marketing*, em que se faz o planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando otimizar suas potencialidades de sucesso”. Segundo DOLABELA (2006, p. 163)

Para DOLABELA (2006, p. 165), de uma maneira em geral, ele deverá apresentar os pontos a seguir:

1. A Análise de Mercado

- O sector;
- A clientela;
- A concorrência.

2. A Estratégia de *Marketing*

- O *Marketing Mix*: Produto, Preço, Praça (Distribuição) e Promoção.
- Serviços ao cliente (venda e pós-venda);

- Relacionamento com os clientes.

3. O Controle

Segundo MOURA (2016), o conceito de *Marketing Mix* (ou 4 P's) abrange 4 elementos:

- Produto (*Product*),
- Preço (*Price*),
- Distribuição (*Place*),
- Promoção (*Promotion*).

MOURA (2016), ainda esclarece que, para o correto funcionamento desses elementos, os mesmos devem ser utilizados de maneira articulada para que possibilitem a disponibilização de um produto com características que satisfaçam os consumidores. Nesse sentido, o autor acrescenta para uma melhor compreensão, a forma em que cada passo deve ser desenvolvido:

1. Produto

Diz respeito às características técnicas, a qualidade, a marca, a embalagem, a inovação, entre outros. Nessa etapa, deve-se decidir o que oferecer ao cliente.

2. Preço

Refere-se à definição do preço e das suas condições (descontos, saldos, entre outros). Nessa fase são analisadas algumas questões, como a estrutura de custos, a concorrência e a procura. Visa responder uma pergunta básica: Quanto isso custará ao cliente?

3. Distribuição

São os canais utilizados para disponibilizar o produto. Abrange os locais onde vender o produto, os distribuidores e transportadores e o armazenamento. Pode ser entendida como a forma que o produto chegará ao cliente.

4. Promoção

Corresponde à comunicação e divulgação do produto. Como por exemplo, podem-se utilizar estratégias de divulgação *online* ou *offline*, como anúncios, rádio, entre outros. É uma forma de tornar o produto visível ao cliente. Uma forma de alcançá-lo e chamar a sua atenção.

O SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (2015) assume que o sector de serviços depara-se com um desafio maior em relação da determinação de estratégias para alcançar vantagens competitivas em relação à concorrência. O *mix* de *Marketing* para serviços é composto por 8 P's, ou seja, para além dos 4 P's tradicionais citados anteriormente, ainda possui outros 4, nomeadamente:

1. Processo

São todos os fluxos, procedimentos e metodologias de trabalho utilizados na prestação do serviço. É responsável por assegurar a precisão e assertividade do resultado final.

2. “Palpabilidade” ou Evidência Física

Trata-se da percepção causada pelo ambiente onde é prestado o serviço. Está relacionada com diversos fatores: a apresentação dos funcionários, organização e limpeza das instalações e equipamentos, etc. É a maneira da empresa interagir com o cliente e o ambiente em que essa interação acontece.

3. Pessoas

São todas as pessoas envolvidas de forma direta ou indireta na prestação do serviço. As pessoas são a peça chave para a prestação do serviço, pois sem elas ele não seria possível. Dessa forma, deve-se prestar atenção na qualidade geral dos funcionários da empresa, desde a contratação, treinamento, capacitação, motivação e a orientação ao cliente, de forma constante, pois geram um impacto direto na qualidade do serviço prestado.

4. Produtividade e Qualidade

São fatores primordiais para uma empresa prestadora de serviços, que traduzem no sucesso ou fracasso da mesma. A produtividade diz respeito a atingir melhores práticas de serviços, de forma a maximizar os recursos e reduzir despesas. Já a qualidade é responsável por garantir a satisfação dos clientes, preferencialmente superando as suas expectativas em relação ao serviço.

2.2.6. Análise Econômica e Financeira

O Plano Financeiro deve refletir em números tudo que foi escrito nas outras seções do Plano de Negócios. Esta etapa abrange investimentos, gastos com marketing, despesas com

vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeções de vendas, análise da rentabilidade do negócio, dentre outros. DORNELAS (2001, p. 162)

Segundo COSTA E RIBEIRO (2007, p. 122), a importância que as questões económico-financeiras terão para a fase de criação de uma empresa pode ser analisada sobre 3 vertentes:

1. A avaliação da viabilidade económico-financeira do negócio

“Permite avaliar os resultados potenciais do projeto, de modo a ajusta-lo em função do *output* que as peças financeiras proporcionam. Por exemplo, os preços de venda estimados para os produtos e serviços, desenvolver ações de pesquisa sobre os fatores de produção que influenciam a estrutura de custos, etc.”. COSTA E RIBEIRO (2007, p.122)

2. A informação necessária para disponibilizar aos investidores, financiadores e aos parceiros do negócio

“A expressão financeira do projeto do negócio constitui uma ferramenta base de análise dos potenciais parceiros do projeto: Bancos, Sociedades de Capital de Risco, locadoras de equipamento de transporte, sócios institucionais (empresas ou organismos), pessoas singulares, etc. Esta informação permite avaliar o risco do negócio e a capacidade de remunerar o investimento”. COSTA E RIBEIRO (2007, p. 122)

3. A análise comparativa com outras empresas do sector

“Normalmente existem disponíveis indicadores económicos-financeiros do sector de atividade onde se irá enquadrar a nova empresa. A comparação com os indicadores do sector, com os que resultam do projeto, permitem a avaliação mais fundamentada e segura do risco do negócio, bem como, ajustar as políticas comerciais, por exemplo, no que diz respeito à engenharia financeira de articulação entre os prazos de recebimento dos clientes e os de pagamento dos fornecedores. Esta informação, devidamente articulada com a estrutura de financiamento da empresa, constitui um instrumento útil de influência nos resultados que se pretende para o negócio”. COSTA E RIBEIRO (2007, p. 122)

De acordo com MONTEIRO ([201?], p. 2) o processo de análise da viabilidade económico-financeira deve conter:

- Plano de Investimento;
- Plano de Financiamento;
- Plano de Exploração;
- Análise de Viabilidade Económico-Financeira.

Plano de Investimento

Investimento, em termos genéricos é “uma aplicação de fundos escassos que geram rendimento, durante um certo tempo, de forma a maximizar a riqueza da empresa.” MONTEIRO ([201?], pág. 4, apud BARROS, 1995, p. 15).

No sentido económico, técnico e financeiro: “é investimento não apenas a criação ou aquisição de ativos fixos por uma empresa, mas toda a operação que tenha por objetivo adquirir ou criar meios a serem utilizados permanentemente pela empresa durante um período mais ou menos longo”. MONTEIRO ([201?], pág. 4, apud ABECASSIS e CABRAL, 1991, p. 14).

“O plano de investimentos é um quadro de referência global, enquadrante e orientador das decisões políticas e das decisões empresariais de investimento para que se possa ter uma análise consistente do negócio. Esta análise permite avaliar se o negócio vai alcançar os objetivos propostos, ou seja, se é viável ou não”. MARQUES (2006, p. 32).

MARQUES (2006, p. 158) ainda acrescenta que, a elaboração de um plano de investimentos inclui a definição, descrição, valorização e calendarização dos investimentos previsionais em um mapa síntese.

A imagem abaixo mostra o plano de investimento, de acordo com MONTEIRO ([201?], p. 5), seguida da explicação do autor:

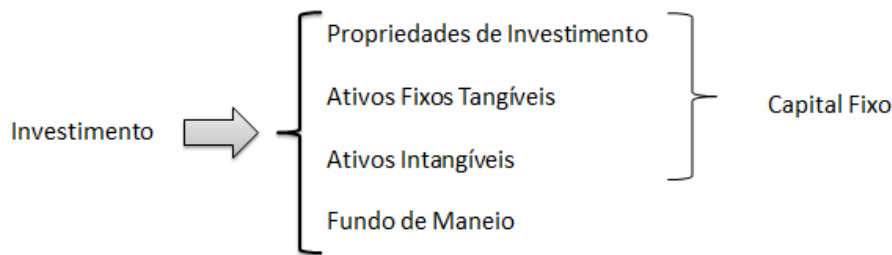


Ilustração 6: Plano de Investimento

Fonte: Adaptada de MONTEIRO, ([201?], p. 5)

Propriedades de Investimento: “Propriedades detidas para obter rendas e/ou para valorização do capital (terrenos ou edifícios ou parte de um edifício). Exemplos:

- Terrenos detidos para valorização de capital a longo prazo (não para venda no curto prazo);
- Terrenos detidos para uso futuro, ainda que indeterminado;
- Edifícios detidos e locados operacionalmente;
- Edifícios desocupados mas detidos com a intenção de locar segundo locações operacionais”. MONTEIRO ([201?], p. 6)

Ativos Fixos Tangíveis: “Consideram-se ativos fixos tangíveis os itens tangíveis que sejam detidos para uso na produção ou fornecimento de bens ou serviços, para arrendamento a outros, ou para fins administrativos e se espera que sejam usados durante mais do que um período. Exemplos: Impressoras, computadores, terrenos e edifícios, equipamentos produtivos e viaturas”. MONTEIRO ([201?], p. 7)

Ativos Intangíveis: “Um ativo intangível é um ativo não monetário identificável (é separável e resulta de direitos contratuais ou de outros direitos legais), sem substância física. Os ativos intangíveis podem estar contidos num suporte físico tal como um disco compacto (software de computadores), documentação legal (licença ou patente) ou filme. Exemplos: projetos de desenvolvimento, programas de computador e propriedade industrial”. MONTEIRO ([201?], p. 8)

Fundo de Maneio: “O fundo de manejo (FM) corresponde à parte dos capitais permanentes que não é absorvida no financiamento do ativo não corrente e que, conseqüentemente, está aplicada na cobertura (total ou parcial) das necessidades do ciclo de exploração: **Fundo de Maneio = Capitais Permanentes – Ativo não Corrente**”. MONTEIRO ([201?], p. 10)

“As necessidades de fundo de manejo decorrem do ciclo de exploração. Este origina necessidades cíclicas que têm de ser cobertas por recursos cíclicos. O fundo de manejo necessário resulta precisamente da diferença entre aquelas duas componentes, ou seja: **Fundo de Maneio Necessário = Necessidades Cíclicas – Recursos Cíclicos**”. MONTEIRO ([201?], p. 9)

MONTEIRO ([201?], p. 10), conclui sugerindo alguns elementos para ter sucesso na elaboração desse plano, nomeadamente: elaborar listagem exaustiva dos investimentos a realizar; analisar as diferentes variantes de investimento numa ótica de custo-benefício; consultar diferentes fornecedores; calendarizar as aquisições de forma realista e prever uma margem para imprevistos.

Plano de Financiamento

“Para a cobertura dos investimentos e das atividades de exploração do negócio em cada um dos anos da sua vida útil são necessários valores financeiros que provêm de financiamentos”. MARQUES (2006, p. 163)

Referente ao financiamento do projeto, o mesmo “deve satisfazer a regra do equilíbrio financeiro, ou seja, as necessidades de médio e longo prazo, como sejam os investimentos em capital fixo e em fundo de manejo deverão ser financiados por operações de médio e longo prazo”. MONTEIRO ([201?], p. 15, apud DUARTE E ESPERANÇA, 2012, p. 206)

“As necessidades de financiamento correspondem à soma do investimento a realizar em capital fixo com o investimento em fundo de maneio necessário sendo possível considerar uma margem de segurança para fazer face a variações imprevistas do volume de investimento”. MONTEIRO ([201?], p. 16)

“Existem diversas formas de financiar, quer o investimento realizado para o lançamento da empresa, quer o necessário para financiar a sua atividade. De acordo com as necessidades e os objetivos assim se recomendam diferentes formas de financiamento, distinguindo-se deste modo os financiamentos de médio/longo prazo que são normalmente destinados à aquisição de equipamentos, edifícios e instalações e á aquisição de bens duradouros e diferentes formas de financiamentos de curto prazo, baseados em capital alheio, designadamente de bancos, clientes, fornecedores e outros”. COSTA E RIBEIRO (2007, p. 161-162).

“As empresas precisam de recursos financeiros. Diversas fontes de financiamento estão à sua disposição, podendo ser pautadas em capital próprio ou de terceiros. A opção por uma ou outra fonte depende de inúmeras variáveis, tais como custos, prazo do financiamento, exigências legais, e nível de governança corporativa e gestão exigidos. Os caminhos existem, é importante conhecê-los para tomar decisões adequadas”. BM&FBOVESPA (2015, p. 5)

“O financiamento das empresas pode ser classificado segundo a sua origem e natureza. Os mesmos podem ser adequados quanto ao tipo de capital e fase de vida em que se encontra a empresa”. VARELA (2012, p. 3)



Ilustração 6 - Fontes de Financiamento

Fonte: VARELA (2012, p. 3)

VARELA (2012) ainda acrescenta que o financiamento interno é resultado do autofinanciamento da empresa, por meio de uma gestão operacional e financeira mais eficiente no que diz respeito a retenção dos lucros obtidos no período de vida da mesma. A esse autofinanciamento, dá-se o nome de Capital Próprio. Porém, quando a empresa apresenta-se na sua fase inicial, é designado por “Fundos Próprios”, sendo de origem do próprio empresário ou familiares e amigos do mesmo.

Já o financiamento externo, segundo VARELA (2012) constitui-se pelos Capitais Alheios, ou seja, não advém do autofinanciamento da empresa. Os créditos de fornecedores, empréstimos bancários, capital de risco de sociedades ou particulares, crédito comercial de curto prazo, *leasing*, *factoring*, apoios do Estado, entre outros, são considerados Capitais Alheios. Poderá ser ainda um exemplo de Capital Alheio os apoios e incentivos a nível nacional e comunitário, para iniciativas em áreas consideradas críticas para o desenvolvimento dos países.

COSTA E RIBEIRO (2007, p. 124) ainda acrescentam que, devem conter nesse plano:

- Definição das fontes de financiamento

- Demonstração de Resultados
- Orçamento de Tesouraria
- Balanço

Plano de Exploração

“As previsões de rendimentos e de gastos de exploração têm por base o estudo técnico e de mercado, devendo sempre seguir-se o princípio da prudência. Nesta fase elaboram-se, normalmente, os orçamentos de vendas/prestação de serviços e os orçamentos dos diversos gastos operacionais, assim como os programas de compras e de inventários”. MONTEIRO ([201?], p. 16) O autor ainda acrescenta a explicação:

1. Gastos Operacionais

O desenvolvimento da atividade da empresa implica gastos e perdas operacionais que importa quantificar. Principais Gastos e Perdas Operacionais: Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas; Fornecimentos e Serviços Externos; Gastos com Pessoal.

2. Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

Corresponde aos gastos diretamente suportados com os produtos vendidos e, nalguns casos, com os serviços prestados. O cálculo do CMVMC tem por base:

- Características dos produtos ou serviços;
- Previsão de vendas;
- Processo produtivo e de comercialização (as decisões de investimento podem influenciar este custo).

3. Fornecimentos e Serviços Externos

Os gastos com fornecimentos e serviços externos são os gastos com bens e serviços que não são diretamente incorporados na produção. Exemplos:

- Publicidade e propaganda;
- Conservação e reparação;
- Eletricidade;
- Combustíveis;

- Deslocações e estadas;
- Rendas e alugueres;
- Seguros.

4. Gastos com Pessoal

Os gastos com pessoal devem ser determinados com base no quadro de recursos humanos definido para a empresa, atendendo às condições salariais, e outros benefícios, praticadas no setor em que a empresa se enquadra. Esta rubrica inclui:

- Remunerações (ilíquidas);
- Subsídio de alimentação;
- Outros abonos (subsídios de transporte, prémios, etc.);
- Seguro de acidentes de trabalho;
- Gastos com formação;
- Fardamentos;
- Contribuição da empresa para a Segurança Social.

“Na fase de elaboração do plano de negócios os rendimentos operacionais consistem, essencialmente, nas vendas e prestações de serviços. O orçamento de vendas e serviços prestados deve ser elaborado com base no estudo de mercado, atendendo às decisões tomadas quanto à estratégia de preços a praticar”. MONTEIRO ([201?], p. 22)

“O *Framework* define proveitos (*income*) como os aumentos nos benefícios económicos durante o período contabilístico na forma de influxos ou aumentos de ativos ou de diminuições de passivos que resultem em aumentos do capital próprio, que não sejam os relacionados com as contribuições dos sócios”. COSTA E ALVES (2001)

“A definição de proveitos engloba quer os réditos, quer os ganhos em que os primeiros resultam da atividade normal de uma empresa e em que os segundos podem ou não provir de tal atividade”. COSTA E ALVES (2001)

“O *Framework* apresenta, como exemplos de réditos, as vendas, honorários, juros, dividendos, royalties e rendas e, como exemplos de ganhos, os que resultam da alienação de ativos não correntes”. COSTA E ALVES (2001)

2.2.7. Análise de Viabilidade Económico-Financeira

“A análise de viabilidade do negócio é determinante para a tomada de decisão sobre a implementação do negócio”. MONTEIRO ([201?], p. 24)

“Os resultados do exercício são, à primeira vista, a medida de rendibilidade por excelência para aferir a viabilidade do projeto. No entanto, esta medida é influenciada por procedimentos contabilísticos que não estão diretamente relacionados com a rendibilidade, pelo que é preferível utilizar os meios libertos, normalmente designados por *Cash-Flows*”. MONTEIRO ([201?], p. 24)

“O *cash-flow* corresponde aos fluxos líquidos gerados pelo negócio que assumem a forma de numerário, sendo desagregado em: *Cash-Flow* de Exploração; *Cash-Flow* de Investimento e *Cash-Flow* Líquido”. MONTEIRO ([201?], p. 24)

“Existem dois indicadores fundamentais para avaliação da viabilidade económica e financeira de um dado projeto de negócio: O Valor Atualizado Líquido (VAL) e a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)”. COSTA E RIBEIRO (2007, p. 147)

“O Valor Atualizado Líquido pretende determinar, em valores absolutos, o resultado económico (lucro) que, num determinado período de tempo (período de vida económico), um negócio pode libertar depois de recuperado todo o investimento realizado e pagos todos os custos incorridos nesse período”. COSTA E RIBEIRO (2007, p. 147)

“O VAL corresponde ao valor atualizado (no momento do arranque do investimento) dos fluxos de capitais (proveitos, deduzidos de custos e impostos, e valor do investimento)

gerados pelo negócio, permitindo ao promotor estimar, antecipadamente, os meios libertos pelo negócio, permitindo e assim avaliar a sua viabilidade ($VAL \geq 0$) e do interesse que terá em levá-lo por diante”. COSTA E RIBEIRO (2007, p. 147)

“O VAL corresponde à adição entre o somatório dos *cash-flows* de exploração e os *cash-flows* de investimento (o que corresponde aos *cash-flows* líquidos), atualizados à taxa de atualização previamente fixada”: MONTEIRO ([201?], p. 26). Verificando-se que:

$$VAL = \sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1+t)^i}$$

Ilustração 7 – Fórmula do VAL – Valor Atualizado Líquido

Fonte: *Knoow.net*¹

Sendo assim, se:

- “ $VAL > 0$ – O projeto consegue reembolsar e remunerar o capital investido e ainda gerar um excedente monetário para a empresa;
 - $VAL = 0$ – O projeto permite reembolsar e remunerar o capital investido, mas não gera qualquer excedente monetário para a empresa;
 - $VAL < 0$ – O projeto não consegue reembolsar e/ou remunerar o capital investido”.
- MONTEIRO ([201?], pág. 26)

“A TIR é a taxa que torna o VAL nulo, ou seja, a taxa que simplesmente permite reembolsar e remunerar o capital investido”. MONTEIRO ([201?], p. 27)

$$VAL = \sum_{k=1}^n CFl_k \times (1 + TIR)^{-k} = 0$$

Ilustração 8: Formula da TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

Fonte: MONTEIRO, [201?], pág. 27

¹ Disponível em: <<http://knoow.net/cienceconempr/gestao/val-valor-actual-liquido/>> Acesso em: 13 jan. 2018

“Os negócios que apresentem uma TIR superior ao custo de oportunidade do capital devem ser considerados viáveis. Entre dois negócios alternativos, com idênticos níveis de risco, é preferível o projeto com a TIR superior”. MONTEIRO ([201?], p. 27)

“A Taxa Interna de Rentabilidade (TIR), corresponde à taxa de rentabilidade proporcionada por um dado negócio, conhecido o seu enquadramento em termos de tempo, valor do investimento, receitas e custos”. COSTA E RIBEIRO (2007, p.147)

“O interesse, em termos económicos, do negócio em avaliação mede-se comparando a TIR obtida com outras taxas de remuneração para aplicação de capital alternativas”. COSTA E RIBEIRO (2007, p. 147)

“O Período de Recuperação do Investimento (PRI) ou *Payback* corresponde ao período de tempo necessário para que os fluxos financeiros (*cash-flows*) igualem o investimento efetuado. Sendo T a variável tempo, o *Payback* será dado pela resolução, em ordem a T, da seguinte equação” MONTEIRO ([201?], p. 28):

$$\sum_{k=0}^T CFl_k \times (1+i)^{-k} = 0$$

Fonte: MONTEIRO, [201?], pág. 28

Ilustração 9: Fórmula do PRI – Período de Recuperação do Investimento (*Payback*)

“Os negócios cujo PRI seja inferior ao período objetivo da empresa são aceites. Entre dois negócios, com o mesmo tempo de vida, é preferível o projeto com um PRI mais curto”. MONTEIRO ([201?] p. 28)

CAPÍTULO III - PLANO DE NEGÓCIO PARA IMPLANTAÇÃO DA POUSADA CASA SANTA BÁRBARA

3.1. Sumário Executivo

O presente projeto consiste na implementação de um empreendimento hoteleiro, localizado na Cidade da Ribeira Grande, Santo Antão, sob a denominação de Pousada Casa Santa Bárbara.

O empreendimento visa disponibilizar 11 quartos bem equipados, funcionando no regime APA – alojamento e pequeno-almoço, oferecendo o máximo de conforto, tranquilidade e bem-estar. Possuirá ainda piscina, bar e extensas áreas verdes adornadas com coloridas flores e plantas típicas da região, além de conter uma horta orgânica. Contará ainda com loja de produtos naturais e artesanato locais, organização de passeios turísticos, lavandaria, estacionamento, espaço para música ao vivo, entre outras atividades.

A pousada possui uma excelente localização para o seu propósito, visto que fica próxima do centro da cidade e do comércio, dos pontos de paragem de transportes (*Hiaces*), e sobretudo, é o ponto de partida ideal para as principais trilhas de *trekking* da região, que levam aos principais pontos de atração turística

Relativamente ao mercado em que este projeto está inserido, o sector encontra-se em constante crescimento na ilha, com excelentes perspectivas para o futuro.

No que diz respeito ao perfil dos turistas, Santo Antão atrai principalmente turistas franceses e alemães de classe média-alta, aposentados, com idade entre os 50 e 80 anos, que procuram sobretudo desfrutar do tempo livre e recurso financeiro disponível para conhecer novas culturas e paisagens diferentes daquelas a que estão acostumados. Buscam sobretudo, vivenciar novas realidades.

Este projeto visa ainda gerar novos postos de emprego para a região, ajudar a preservar e promover a cultura e as tradições locais, atender as necessidades dos clientes e agregar valor aos mesmos, procurando obter a sua máxima satisfação através de um serviço personalizado e de qualidade.

O investimento total está orçado em 11 564 071 ECV (onze milhões, quinhentos e sessenta e quatro mil e setenta e um escudos), onde 50% desse valor será realizado pelo Capital Próprio, correspondendo a 5 782 035 ECV (cinco milhões, setecentos e oitenta e dois e trinta e cinco escudos), e os restantes 50% serão realizados por capital alheio, com recurso a empréstimo bancário no valor de 5 782 035 ECV (cinco milhões, setecentos e oitenta e dois e trinta e cinco escudos).

Visando comprovar a viabilidade do projeto, foram utilizados indicadores financeiros como o VAL e o TIR, que demonstraram que o projeto viável e rentável, pois o VAL é positivo e o TIR é de 51,003%.

3.2. Breve Caracterização da Pousada Casa Santa Bárbara

3.2.1. Visão

Ser a maior referência em hospedagem na cidade da Ribeira Grande, Santo Antão, à curto e médio prazo, oferecendo serviços de alojamento de qualidade e proporcionando aos hóspedes uma experiência única, em total sintonia com a cultura local.

3.2.2. Missão

Garantir a prestação de um serviço de qualidade a preços competitivos aos nossos hóspedes, visando a total satisfação dos mesmos, em um ambiente rodeado de conforto, bom gosto e segurança em meio à natureza e a tranquilidade de Santo Antão, tornando a sua estadia única e especial, e estabelecendo ainda um ótimo relacionamento de confiança com os nossos fornecedores, colaboradores, parceiros e comunidade local, de forma sustentável.

3.2.3. Valores

- Compromisso com o cliente;
- Competência, qualidade e excelência profissional;
- Sustentabilidade;
- Inovação e crescimento contínuo;
- Trabalho de equipe e proatividade dos colaboradores;
- Respeito pela cultura e tradições locais;
- Ética;

3.2.4. Objetivos

Explorar de forma eficiente o potencial da atividade turística de Santo Antão, proporcionando aos clientes momentos de lazer, descanso e diversão em meio a natureza, de forma a ser referência em hospedagem na ilha, garantindo num período de 5 anos a maior quota do mercado da região, graças ao investimento em marketing, na gestão rigorosa da qualidade e através de parcerias com operadores turísticos.

3.2.5. Perfil do Promotor

A ideia da Pousada Casa Santa Bárbara surgiu a partir da visão da promotora, Ana Carolina Lopes da Silva, após constatar a importância e o crescimento do turismo em Cabo Verde, principalmente na ilha de Santo Antão, onde para além de existir uma procura cada vez maior por esse tipo de atividade, a ilha possui ainda um enorme potencial para o desenvolvimento da mesma, e que, principalmente na região da Ribeira Grande, existe uma lacuna em termos de qualidade e diversidade nos serviços prestados nesse ramo.

Esse projeto tem ainda como motivação o sonho da promotora em ter o próprio negócio e autonomia profissional, servindo ainda como estudo que visa a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão Hoteleira Turismo, onde será possível aplicar o conhecimento adquirido ao longo do curso.

O presente projeto trata-se de um empreendimento familiar onde anteriormente era uma residência da família Lopes da Silva (família da promotora), e que foi devidamente adaptado para ser um estabelecimento de alojamento turístico.

Sendo assim, a promotora é estudante do curso de Licenciatura em Gestão Hoteleira e Turismo da Universidade do Mindelo e uma das herdeiras da propriedade, profundamente empenhada e comprometida em alcançar o sucesso da empresa, devido ao fato de que guardar um profundo amor e especial carinho pelo local, pois o mesmo faz parte de sua história. A promotora será responsável pela gestão do negócio, participando de forma ativa em todas as decisões, quer a nível de gestão ou funcionamento. A mesma possui experiência profissional nas seguintes áreas:

- Estagiária no Hotel Oásis Atlântico Porto Grande, nas áreas de F&B (Bar, Restaurante, Cozinha e Econmato) e Alojamento (Recepção);
- Estagiária no Aparthotel Avenida, nas áreas de Recepção, Andares e Lavandaria;
- Estagiária na Moave – Moagem de Cabo Verde, nas áreas de Contabilidade Financeira e Gestão de Recursos Humanos;
- Estagiária na agência de viagens e turismo Albino dos Santos, onde adquiriu competências e habilidades de comercialização de passagens e viagens aéreas.

3.2.6. Forma Jurídica e Capital Social

O enquadramento jurídico da empresa será de quota unipessoal, cuja denominação será “Pousada Casa Santa Bárbara, Sociedade Unipessoal, Lda.”, com o nome fantasia “Casa Santa Bárbara”.

O capital social corresponde à 3.000.000\$000 (três milhões de escudos), realizado pela promotora.

3.2.7. Enquadramento Tributário

A empresa adotará o REMPE – Regime Especial das Micro e Pequenas Empresas, enquanto pequena empresa, enquadrando-se assim no Regime Especial Unificado, ao qual contribuirá com o Tributo Especial Unificado – TEU.

3.3. Plano de *Marketing*

3.3.1. Análise do Mercado

O turismo é um dos sectores que apresenta uma maior dinâmica no crescimento económico e social dos países, e em Cabo Verde, é assumidamente um dos principais eixos de desenvolvimento económico, que contribui diretamente na formação do PIB nacional.²

Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), a indústria turística representa 10% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial, e emprega 1 em cada 10 pessoas, de forma direta ou indireta. A OMT ainda acrescenta que, a nível mundial, em 2017 o turismo cresceu 6% em comparação ao ano anterior.³

O ano de 2018 pretende ser promissor para o turismo em Cabo Verde. Assim como ocorrido nos últimos anos, as ilhas crioulas continuarão a ser “moda” entre os turistas. Um grande fato que contribui para esta afirmação é que, a cadeia norte-americana *CNN Travel*, um dos grandes nomes da comunicação em escala global, elegeu Cabo Verde entre os 18 melhores

² <http://ine.cv/publicacoes/estatisticas-do-turismo-movimentacao-hospedes-1o-trimestre-2017/>

³ <https://observador.pt/2018/01/10/turismo-mundial-cresceu-6-em-2017-impulsionado-por-turistas-chineses/>

lugares do mundo para viajar em 2018, colocando-o no topo da lista.⁴ Considerando a visibilidade internacional desse artigo, a publicação contribui para atrair um maior número de turistas ao país, principalmente norte-americanos, um mercado que é praticamente ausente em Cabo Verde até ao momento.

Nos últimos anos, diversos *sites*, jornais e revistas prestigiados, especializados em turismo e viagens tem destacado Cabo Verde como um dos melhores destinos para viajar, como por exemplo, chegou a vigorar no *ranking* dos 10 melhores destinos turísticos da conhecida *Ethical Traveler*, o que lhe tem conferido uma ótima imagem a nível internacional. Essa tendência, inclusive, levou a Organização Mundial do Turismo a colocar Cabo Verde entre os 10 destinos que serão mais visitados nos próximos anos.⁵

O turismo de uma forma geral tem vindo a crescer no arquipélago. Segundo dados mais recentes do Instituto Nacional de Estatística (INE), no ano de 2017 a hotelaria registrou ao todo mais de 716 mil hóspedes, o que corresponde a um acréscimo de 11,9% em relação ao ano anterior. Nesse mesmo período, as dormidas cresceram 12,8%. O Reino Unido, mais uma vez, foi o principal país de proveniência dos turistas. Foram também os turistas do Reino Unido os que permaneceram mais tempo no país, com uma estadia média de 8,4 noites. A ilha do Sal foi a mais procurada, com aproximadamente 47,9% das entradas em estabelecimentos hoteleiro.⁶

No caso concreto de Santo Antão, dados do INE mostram que mais de 26 mil turistas visitaram Santo Antão em 2017, o que corresponde a um acréscimo de 23,8% em relação ao ano de 2016, ou seja, em termos absolutos recebeu mais 5 mil turistas que o ano anterior, o que comprova que a procura turística na ilha tem vindo a crescer, atraindo turistas maioritariamente da Europa. A França é o principal destino emissor para Santo Antão, tendo recebido no ano de 2017 mais de 11 mil turistas franceses, que procuram na ilha a prática do *trekking* (caminhadas em trilhas com a contemplação da natureza). Os dados apontam ainda

⁴ <http://anacao.cv/2018/01/14/cabo-verde-deve-continuar-na-moda-2018/>

⁵ <https://expressodasilhas.cv/opiniao/2018/01/12/2018-o-ano-em-que-o-mundo-quer-visitar-cabo-verde/56127>

⁶ Dados do INE - Estatísticas do Turismo. Movimentação de Hóspedes – Ano 2017

quase 72 mil dormidas nos estabelecimentos hoteleiros de Santo Antão, e a estada média foi de cerca de 6 dias, sendo a taxa de ocupação média de 21%.⁷

Os operadores turísticos estão confiantes de que em 2018 o número de turistas aumentará consideravelmente em relação à temporada passada, a avaliar pela movimentação de turistas nesta ilha na época alta, que decorre entre Outubro a Maio, que vem sendo marcada por turistas provenientes do norte europeu, o que supera a expectativa dos operadores.⁸

O Governo de Cabo Verde assumiu alguns compromissos a âmbito do turismo, onde pretende que até em 2021 atingir a meta de um milhão de turistas estrangeiros por ano, e ainda chegar ao top 30 dos países mais competitivos em turismo a nível mundial. Atualmente, o país ocupa a posição 86, porém a nível da África integra o *top 5*.⁹

O Governo, até 2030, tem ainda como meta alargar o mercado emissor para além de Portugal, Reino Unido, França e Alemanha, que juntos enviam mais de metade dos turistas ao país. Cabo Verde já começa a receber turistas da Rússia e da República Checa, mas pretende atrair outros mercados, como a China, Brasil, Estados Unidos e Espanha.¹⁰

Santo Antão é um dos principais destinos do Turismo de Natureza, Rural e Ecoturismo em Cabo Verde, devido a sua diversidade paisagística e potencialidades para a prática de desportos de natureza. É uma ilha rica em miradouros, trilhas e caminhos ideais para a prática do *trekking*, *hiking* e caminhadas.¹¹

⁷ <http://www.inforpress.publ.cv/santo-antao-movimentacao-de-turistas-cresceu-quase-24-em-2017-nesta-ilha-franceses-lideram-a-procura/>

⁸ <http://www.inforpress.publ.cv/santo-antao-movimentacao-de-turistas-cresceu-quase-24-em-2017-nesta-ilha-franceses-lideram-a-procura/>

⁹ <http://www.inforpress.publ.cv/santo-antao-procura-turistica-esta-crescer-na-ilha-oferta-continua-desorganizada-despreparada-revela-estudo/>

¹⁰ <https://expressodasilhas.cv/economia/2017/09/28/cabo-verde-estima-receber-tres-milhoes-de-turistas-ate-2030/54808>

¹¹ <http://www.guiadecaboverde.cv/index.php/2016/08/24/santo-antao/?lang=pt>

3.3.2. Análise Sectorial

3.3.2.1. Clientes

Dados do INE referentes ao 4º trimestre de 2017, apontam para um total de 21.641 dormidas em estabelecimentos hoteleiros na ilha de Santo Antão, onde verifica-se que a grande maioria dos turistas são de nacionalidade francesa (9.124 franceses), seguido pelos alemães (correspondem a 2.856 turistas).

Tabela 1 - Dormidas nos Estabelecimentos Hoteleiros segundo a Ilha, por país de residência habitual dos hóspedes (4º Trimestre 2017)

País de residência habitual	S. Antão	S. Vicente	S. Nicolau	Sal	Boa Vista	Maio	Santiago	Fogo	Brava	Total	%
Cabo Verde											
Caboverdianos	2 439	4 230	526	9 332	3 517	937	9 098	1 737	484	32 300	2,5
Estrangeiros	11	646	-	264	372	57	135	23	4	1 512	0,1
Estrangeiros											
África do Sul	4	5	-	45	-	-	252	-	-	306	0,0
Alemanha	2 856	3 699	299	79 804	62 108	250	7 112	2 767	140	159 035	12,5
Áustria	125	315	10	1 287	1 365	-	468	131	26	3 727	0,3
Bélgica+Holanda	1 330	4 176	192	920	47 371	34	2 310	365	72	159 770	12,5
Espanha	585	1 506	66	6 127	914	4	2 024	214	10	11 450	0,9
Estados Unidos	35	465	-	767	607	10	1 524	235	26	3 669	0,3
França	9 124	7 343	399	38 463	16 192	244	5 073	2 441	1 138	80 417	6,3
Reino Unido	950	1 075	162	585	153 852	7	1 018	273	75	385 997	30,2
Itália	92	740	153	36 538	19 674	132	1 124	177	6	58 636	4,6
Portugal	1 092	4 918	53	34 512	15 020	632	11 074	1 065	118	68 484	5,4
Suíça	1 358	2 217	64	15 315	3 896	68	1 797	326	17	25 058	2,0
Outros Países	1 640	5 452	43	342	65 842	208	7 296	596	127	286 546	22,4
Total	21 641	36 787	1 967	760 301	390 730	2 583	50 305	10 350	2 243	1 276 907	100,0
%	1,7	2,9	0,2	59,5	30,6	0,2	3,9	0,8	0,2	100,0	

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística (2017)

Embora as estatísticas do INE presentes acima indiquem que a maior parte dos turistas que visitaram Santo Antão possuam nacionalidade francesa, dados do *Booking* da Pousada Casa Santa Bárbara apontam que durante os 4 meses em que a empresa iniciou as

suas atividades, foi registrado um número maior de turistas provenientes dos Países Baixos (Holanda), que correspondem a 24,3% dos hóspedes. Seguido deles aparecem os franceses (20,3%) e os alemães (14,8%), como mostra a figura abaixo:

Ilustração 7 - Estatística das reservas da Casa Santa Bárbara - Hóspedes por país/região

Statistiques des réservations

Découvrez le motif de voyage de vos clients et depuis quels pays ils ont réservé

Imprimer

Voir

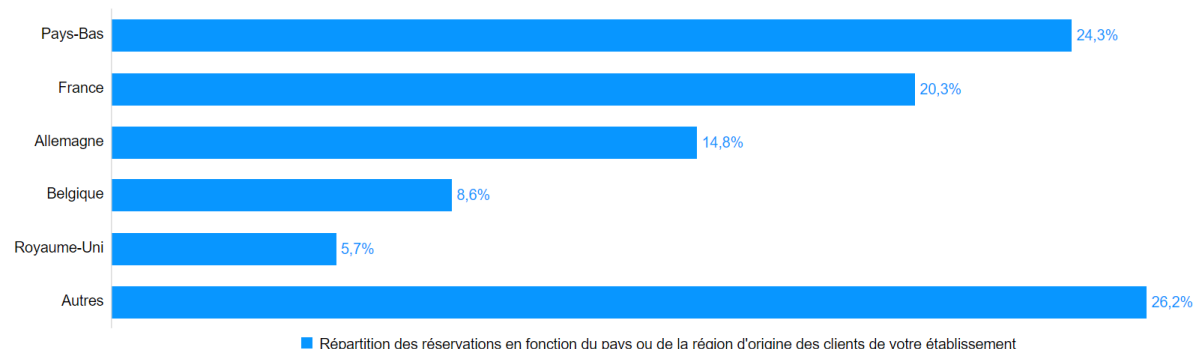
Pays/région

Données au 8 avril 2018 pour 210 réservations effectuées depuis 365 jours

Évaluez ce rapp

Comparer avec :

Aucun



Fonte: Booking.com – Casa Santa Bárbara Deluxe

De uma forma em geral, segundo informações obtidas através de entrevistas exploratórias realizadas com agentes de viagens e guias turísticos que trabalham na região, o turismo de montanha é atualmente o principal produto turístico de Santo Antão, cuja procura vem crescendo nos últimos anos e é uma atividade que rende a Cabo Verde um maior número de recursos se comparado ao turismo de massa ou de cruzeiros. Um dos agentes de viagens afirmou que anualmente, o turismo de cruzeiros traz a Cabo Verde aproximadamente 600 mil turistas, que geram uma receita de cerca de 500 mil euros. No entanto, afirma que somente a sua agência recebe anualmente entre 3 e 4 mil turistas, que rendem mais de um milhão de euros.

Os entrevistados afirmaram que o turismo em Santo Antão atrai principalmente turistas franceses e alemães de classe média-alta, aposentados, com idade entre os 50 e 80 anos. Eles aproveitam o tempo livre e recurso financeiro disponível para conhecer novas culturas e paisagens diferentes daquelas a que estão acostumados. Buscam sobretudo, vivenciar novas realidades. Ao viajar, desejam um contato mais próximo com a realidade da vida quotidiana da localidade e a troca de experiências com a comunidade local. Buscam autenticidade em um mundo cada vez mais globalizado e estandardizado. Os agentes entrevistados salientam que esse é o tipo de turismo que atrai muita gente com alto poder econômico.

Em Santo Antão, os turistas costumam aventurar-se em caminhadas por trilhas e caminhos vicinais, entre vales profundos e montanhas, que os deixam admirados. Apesar da idade avançada, costumam andar de 5 a 20 km por dia. Alguns preferem acampar ao ar livre, extraindo assim um maior contato com a natureza e satisfazendo o seu desejo por aventura. Outros deles ainda optam por alojar-se e realizar as refeições em residências de famílias locais, com a finalidade de conhecer o estilo de vida e cultura dessas pessoas. Há ainda turistas que não abrem mão do conforto e preferem alojar-se em residenciais ou hotéis, porém não deixam de querer vivenciar a cultura e tradição do lugar.

3.3.2.2. Concorrentes

Segundo dados do Inventário Anual de Estabelecimentos Turísticos realizado pelo INE referente ao ano de 2017, Santo Antão é a ilha que possui um maior número de estabelecimentos de alojamento turístico, sendo 68 no total, espalhados pela ilha, o que corresponde a 24,7% do total existente em Cabo Verde, seguida das ilhas de Santiago, São Vicente, Fogo e Sal, com 50, 45, 32 e 31 estabelecimentos, respectivamente, correspondendo a 18,2%, 16,4%, 11,6% e 11,3% do total nacional.

Ainda segundo o INE, em 2017 foram registrados 26 novos estabelecimentos na ilha, em comparação ao ano de 2016.

Dos 68 estabelecimentos hoteleiros presentes em Santo Antão, 36 são residenciais; 18 são pensões; 7 são hotéis; 4 são aldeamentos turísticos e 3 são pousadas.

Tabela 2- Estabelecimentos de alojamento disponíveis segundo o tipo e por Ilha, 2017

Ilhas	Tipo de Estabelecimento												Total	
	Hotéis		Pensões		Pousadas		Hotéis-apartamentos		Aldeamentos Turísticos		Residenciais			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
S. Antão	7	10	18	29	3	33	-	-	4	40	36	34	68	24,7
S. Vicente	9	13	5	8	1	11	2	10	-	-	28	27	45	16,4
S. Nicolau	-	-	5	8	-	-	1	5	-	-	3	3	9	3,3
Sal	16	23	5	8	-	-	4	20	3	30	3	3	31	11,3
Boavista	8	12	2	3	-	-	5	25	-	-	7	7	22	8,0
Maio	-	-	3	5	-	-	2	10	-	-	4	4	9	3,3
Santiago	23	33	8	13	3	33	5	25	2	20	9	9	50	18,2
Fogo	6	9	12	19	1	11	1	5	1	10	11	10	32	11,6
Brava	-	-	4	6	1	11	-	-	-	-	4	4	9	3,3
Total	69	100	62	100	9	100	20	100	10	100	105	100	275	100,0
%	25,1		22,5		3,3		7,3		3,6		38,2		100,0	

Fonte: Inventário Anual de Estabelecimento Hoteleiro 2017 (INE)

De acordo com o Guia dos Circuitos Turísticos de Santo Antão, elaborado pela Câmara Municipal da Ribeira Grande, relativamente aos estabelecimentos de alojamento turístico existentes no Concelho da Ribeira Grande, 20 deles são residenciais, existe 1 pensão e 4 hotéis, sendo que a grande maioria desses empreendimentos encontram-se localizados na Ponta do Sol.

Para esse estudo, foram analisados os estabelecimentos hoteleiros que fazem concorrência direta à Pousada Casa Santa Bárbara, sendo os principais estabelecimentos localizados na Cidade da Ribeira Grande.

Tabela 3: Concorrentes da Casa Santa Bárbara

Empresa	Preços (ECV) Diária	Localização	Booking	Avaliação Hóspedes Booking	Nº Quartos	Avaliação TripAdvisor
Pedracin Village	4000 a 8000	Razoável	Não	**	16	3.5/5
Divin'art	4000	Razoável	Sim	8,1/10 – Ótimo	6	4.5/5
Cantinho da Amizade	3000 a 4000	Muito Boa	Sim	8,2/10 – Ótimo	6	4.5/5

Fonte: Elaboração Própria

Pedracin Village

É o principal concorrente do projeto. Trata-se de uma unidade de alojamento de turismo rural, inserida numa propriedade agrícola e está situado em Boca de Coruja. Possui 16 quartos repartidos por 10 casas de pedra. Está também equipada com uma pequena piscina com solário, sala multiuso e de conferência, bar e restaurante. Existe há 18 anos no mercado.

Divin'art

Está localizada a 500 metros da Povoação, e é o estabelecimento mais próximo da Casa Santa Bárbara. Possui um terraço sem piscina, um bar e um restaurante. É composto por 6 quartos básicos, alguns deles com varanda. Possui uma galeria de exposição e venda de artesanato local. Nas sextas-feiras, oferecem música ao vivo.

Cantinho da Amizade

Possui restaurante e *snack bar on-site*. Oferece acomodações bem simples, sem ar condicionado. Está localizado na Povoação. O pequeno-almoço não está incluído, paga-se 3 euros por ele.

O que diferencia A Pousada Casa Santa Bárbara dos seus concorrentes é a qualidade e o conforto das suas instalações e da excelência do serviço prestado, de forma personalizada e atenciosa, onde o principal objetivo é a total satisfação e bem-estar dos hóspedes. Uma das grandes vantagens é a sua localização privilegiada, estando melhor situada do que os

concorrentes: encontra-se fora da cidade, longe do barulho e agitação, porém está a apenas 2 minutos a pé da mesma. A empresa possui ainda uma nota de avaliação dos hóspedes no *Booking* superior a dos estabelecimentos acima citados, traduzindo-se em 9.0/10. A nota de avaliação dos hóspedes no *TripAdvisor* é de 4.5/5.

A casa Santa Bárbara ainda dispõe de uma piscina disponível o ano inteiro, áreas de lazer em meio a natureza, com redes para descansar e extensas áreas verdes adornadas com coloridas flores, ideal para quem deseja relaxar. Os quartos são maiores que a média nas intermediações e melhor equipados.

Um dos pontos fortes é a comida sempre fresca, pois o estabelecimento possui diversas plantações no local. Dessa forma, os hóspedes tem a certeza de estar consumindo alimentos frescos e naturais, da horta direto para mesa, que inclui diversidade de frutas, legumes, folhas e ervas.

3.3.2.3. Fornecedores

De maneira a garantir a qualidade e o bom funcionamento que se pretende para o empreendimento, é imprescindível recorrer a fornecedores especializados, que possuam uma excelente reputação no mercado e que forneçam em seus produtos e serviços um elevado nível de qualidade e rigor, e que garantam o cumprimento dos prazos acordados e das condições estabelecidas.

Nesse sentido, a pousada deve estabelecer contratos com empresas que confirmem as condições acima descritas, visando a qualidade dos produtos e serviços finais, de forma a superar as expectativas dos clientes, assegurando a sua satisfação.

➤ Itens de Higiene para Hotelaria (Gel de banho, touca de banho, *shampoo*, sabonete):

- Emicella

➤ Material de Escritório:

- LG

- Papelaria Natuds

- **Eletrônicos:**
 - LG
 - *Khym Negoce*

- **Bebidas e Utensílios para o Bar:**
 - SALSS - Importação e Comércio Lda.
- **Produtos de Higiene Pessoal, Limpeza e Lavandaria:**
 - Soprobél

- **Alimentos e Bebidas:**
 - Padaria Risonho
 - Fama – Fábrica de Massas de Cabo Verde
 - Vasconcelos Lopes Lda.
 - Meu Super - Tamarindus, Mões & Coelho Distribuição Lda.
 - Sociedade Comercial Valmonte Lda.

- **Serviços Externos:**
 - Imprintis Lda. (Logo da empresa, design do *website* e folhetos)
 - HFrio – Climatização e Eletricidade (Manutenção dos ares condicionados)
 - CVTelecom (Internet e linha telefónica)
 - *Electra* - Empresa de Eletricidade e Água, SARL (Eletricidade e água)
 - Luz de Sol, Lda. – Venda, montagem, assistência técnica e manutenção de equipamentos de energias renováveis (painéis solares, bomba d'água solar e aerogerador).

3.3.2.4. Produtos e Serviços

A Casa Santa Bárbara garantirá a qualidade total de seus produtos e serviços, visando satisfazer as necessidades dos clientes, em um ambiente acolhedor e confortável.

Dessa forma, os produtos, serviços e infraestruturas oferecidas são:

- **Alojamento:** A pousada possuirá um total de 11 quartos, onde todos são Duplos, porém 9 deles podem ser transformados em *Twin* (as grandes camas de casal podem dividir-se em duas). Ou seja, no total a pousada possuirá 20 camas.
O regime de alojamento a ser praticado é o APA, que incluiu alojamento e pequeno-almoço. A Casa Santa Bárbara oferece quartos confortáveis, limpos e decorados com muito bom gosto. As unidades habitacionais contarão ainda com casa de banho privativa bem equipadas e modernas. Nos quartos também estarão disponíveis facilidades como ar condicionado, *minibar*, serviço de quarto 24h por dia, televisão *LCD* com canais a cabo, *Wi-Fi* gratuito e guarda-roupa. Os quartos serão limpos diariamente e/ou sempre que for solicitado.
- **Bar da piscina/*snack bar*:** Possuirá um balcão feito com garrafas de cerveja de vidro recicladas e empilhadas, telhado de palha e terá a aparência de um quiosque. Serão servidas, mediante pagamento na hora ou adicionado na conta dos quartos, bebidas e drinks diversos (alcoólicos e não alcoólicos) e variedade de *snacks*.
- **Piscina:** A pousada conta com uma piscina grande com trampolim, dividida em duas partes: uma mais rasa destinada a crianças, e uma parte mais funda, para adultos. Toda a água que encherá as piscinas, provenientes de um poço artesanal local é posteriormente reutilizada para a rega das plantas. O chão de toda a área da piscina será revestido em pedras antiderrapantes. Espreguiçadeiras, mesas e sombreiros estão presentes por toda a área para o conforto e satisfação dos hóspedes. Plantas e flores de diversas espécies adornam o entorno deste local.
- **Lavandaria:** Disponível aos hóspedes mediante pagamento. Possibilidade para construção de uma lavandaria industrial que servirá para a população local e outras empresas. Visto que a única lavandaria existente na ilha encontra-se localizada no Porto Novo, será uma grande vantagem oferecer esse tipo de serviço na Ribeira Grande. Contará com máquinas de lavar, tanques, tábuas e ferros de passar roupa, e máquinas secadoras, além de um extenso varal para secagem ao ar livre, ao sol ou à sombra.

- **Loja de artesanato e produtos locais:** Logo na recepção, haverá uma loja de artesanato com produtos de artistas locais e produtos cultivados e produzidos na pousada, como grogue, *pontches* e licores; doces e compotas tradicionais; flores e arranjos.
- **Estacionamento:** Possui estacionamento gratuito no local para os hóspedes.
- **Passeio Turístico e outras atividades:** Tour pela ilha com carro, organização de caminhadas, trilhas, *trekking* e montanhismo guiados pela ilha. Eventualmente poderá haver música ao vivo e ao ar livre no bar.
- **Wifi:** Gratuito em qualquer ponto da pousada e dos quartos.

Futuramente, ainda existe a possibilidade de criar um restaurante no local, aberto aos hóspedes e população local. A ideia é que o foco do restaurante seja voltado para uma alimentação natural e saudável, baseada na tradição culinária local onde a maior parte dos produtos será cultivado e colhido nas hortas e plantações da pousada.

3.3.3. Análise SWOT

Tabela 4 - Análise SWOT - Forças e Fraquezas

	FORÇAS	FRAQUEZAS
I N T E R N O	<ul style="list-style-type: none"> • Localização privilegiada; • Qualificação da promotora; • Preços competitivos; • Qualidade das instalações e serviços; • Acolhimento personalizado; • Contato com a natureza e cultura local; • Loja de produtos locais; • Tranquilidade e segurança; • Horta orgânica local; • Pessoal motivado; • Piscina disponível o ano inteiro; • Desenvolvimento do sistema CRM, com vista à fidelização dos clientes; • Facilidade na gestão, por ser uma pequena empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Material de divulgação fraco; • A marca ainda é desconhecida; • Ainda não possui <i>software</i> de gestão e reservas; • Número reduzido de quartos.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 5 - Análise SWOT - Oportunidades e Ameaças

E X T E R N O	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência ao aumento da procura turística; • Destino com clima agradável o ano inteiro; • <i>Status</i> de destino seguro; • Paisagens e cultura genuínas que despertam a atenção dos turistas; • Possibilidade de expansão para novos mercados e negócios; • Aposta do governo no turismo como motor de crescimento do país; • Possibilidade de alianças estratégicas graças desenvolvimento turismo na região; • Crescente aumento da procura internacional por turismo de aventura e montanha; • Insegurança nos destinos africanos concorrentes; • A <i>internet (e-commerce)</i>, que facilita o processo de reservas, permitindo aos clientes informarem-se da oferta existente; • REMPE; • Apoio aos jovens empreendedores; • Criação de um aeroporto internacional em Santo Antão; • Carência de bares, restaurantes e empreendimentos hoteleiros na região; • Ausência de uma lavanderia industrial na região. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência crescente; • Sazonalidade; • Escassez de mão-de-obra qualificada; • Sistema de transporte deficitário; • Promoção deficiente do destino; • Época das chuvas e os estragos causados; • Custo elevado da água, energia e comunicações; • Transtornos no fornecimento de energia elétrica; • Forte dependência do mercado europeu; • Aposta no turismo de Sol e Praia, e concentração do fluxo turístico nas ilhas do Sal e Boavista.

Fonte: Elaboração Própria

3.3.4. *Marketing Mix*¹²

3.3.4.1. Preço

Os preços foram estabelecidos baseados na concorrência, de maneira a não se afastarem muito dos mesmos. No valor da hospedagem já estão inclusos o café da manhã, piscina, wifi e estacionamento não coberto. O preço diz respeito aos quartos, independente do número de pessoas (será cobrado apenas uma quantia de 1.000 escudos no caso de cama extra para crianças).

Os preços variam ainda conforme a época do ano (alta ou baixa), que ocorrem da seguinte forma:

- **Época alta** – Decorre entre os meses de Outubro a Maio;
- **Época baixa** – Compreende o período de Junho a Setembro.

Os preços de balcão seguem a seguinte tabela:

Tabela 6 - Preços de Balcão

Preços	
Época Alta	Época Baixa
5.500 ECV	4.500 ECV

Fonte: Elaboração Própria

Apesar do preço praticado estar ligeiramente acima da maioria dos concorrentes, poderá ainda ser considerado um preço competitivo no mercado, visto que a infraestrutura, qualidade dos serviços e instalações e o conjunto de serviços oferecidos pela Pousada Casa Santa Bárbara é superior do que os disponibilizados pela concorrência.

3.3.4.2. Distribuição

Os canais a serem utilizados serão, nomeadamente:

- Vendas através da plataforma *Booking*, sendo o principal intermediário de vendas;

¹² No que refere-se a política de produtos, os mesmos já foram mencionados na sessão anterior (3.3.2.4. Produtos e Serviços).

- Vendas por meio de agências de viagens nacionais e internacionais;
- Vendas diretas ao cliente no balcão da pousada ou pelas reservas efetuadas no *website* próprio da empresa.

3.3.4.3. Promoção

A promoção será realizada sob as seguintes formas:

- Criação de um *website* próprio da empresa, assim como uma página patrocinada no *Facebook*;
- Criação de folhetos e catálogos como material promocional destinado a intermediários e ao consumidor final;
- Publicidade por meio da imprensa (jornais e revistas físicos e *online*), guias de turismo, páginas da *web* especializadas em turismo e operadores turísticos.

A promoção da marca seguirá o logótipo presente abaixo, que estará também impresso nos artigos disponíveis para venda na loja da pousada (garrafas, potes, etiquetas, dentre outros).

Ilustração 8 - Logótipo da Pousada Casa Santa Bárbara



Fonte: Design by *Imprintis*

3.4. Plano Operacional

3.4.1. Localização

A Pousada Casa Santa Bárbara está localizada na Cidade da Ribeira Grande, na ilha de Santo Antão, a apenas 2 minutos a pé da Povoação (centro da cidade).

A empresa encontra-se implantada em edifício próprio, cuja dimensão total do terreno equivale a um pouco mais de 1 hectare. A sua arquitetura é de carácter colonial português, onde por várias gerações funcionou como uma casa de campo de família. A recente recuperação do edifício e a remodelação para tornar-se uma pousada é de autoria do arquiteto Silvino Fonseca.

O empreendimento possui ainda jardins bem cuidados e adornados, extensas áreas verdes ao seu redor, piscina, bar, dentre outras instalações, com o *design* e arquitetura comuns da região, que condizem com a cultura local.

A pousada possui uma excelente localização para o seu propósito, visto que fica próxima do centro da cidade e do comércio, dos pontos de paragem de transportes (*Hiaces*), e sobretudo, é o ponto de partida ideal para as principais trilhas de *trekking* da região, que levam aos principais pontos de atração turística.

Visando uma melhor compreensão, as imagens abaixo referem-se a localização exata do empreendimento:

Ilustração 9 - Localização da Pousada Casa Santa Bárbara



Fonte: Google Maps - Satélite



Ilustração 10 - Localização da Casa Santa Bárbara
Fonte: Google Maps

3.4.2. Estrutura Organizacional

No início das suas atividades, A Pousada Casa Santa Bárbara começará com uma estrutura simples, e a medida em que o negócio for crescendo poderá haver alterações na estrutura e equipe de trabalho.

A estrutura inicial adotará a seguinte forma:

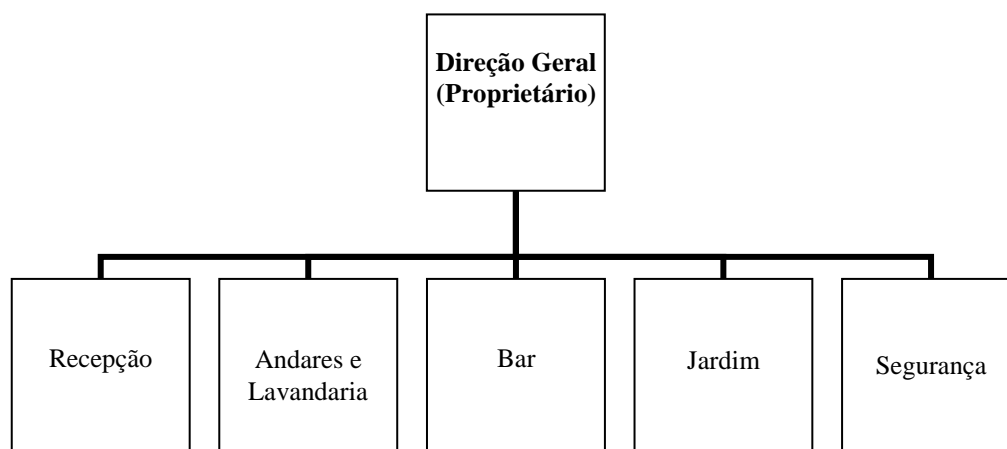


Ilustração 11 - Organograma da Pousada Casa Santa Bárbara
Fonte: Elaboração Própria

- **Organização Contabilística**

No que tange a organização contabilística da empresa, a mesma será terceirizada, onde uma empresa externa será contratada para o efeito e ficará responsabilizada pelos lançamentos contabilísticos, planeamento fiscal e consultoria jurídica.

3.4.3. Recursos Humanos

Para garantir a funcionalidade da pousada, serão necessários os seguintes recursos humanos:

Nº de Pessoas	Cargo/Função	Qualificação
2	Recepcionistas	Formação em hotelaria e/ou turismo ou experiência de 2 anos na função; Inglês e/ou francês intermediários; Noções básicas de informática. Polidez e simpatia.
2	Camareiras/Lavandaria	Ensino básico completo e experiência de 1 ano na função. Perfil dinâmico e proactivo.
1	<i>Barman</i>	Ensino secundário completo e experiência anterior na função; Inglês e/ou francês básico.
2	Guardas/Portaria	Ensino básico completo e experiência anterior na função.
2	Jardineiros	Ensino básico completo e experiência anterior na função.
1	Condutor	Carta de condução mecânica e profissional, inglês básico, experiência na ilha de Santo Antão, conhecendo os principais trajetos turísticos.

Tabela 7 - Quadro de Recursos Humanos

Fonte: Elaboração Própria

3.4.4. Equipamentos

Visando a funcionalidade ideal da pousada, o compromisso com a qualidade e a satisfação dos hóspedes, serão requeridos os equipamentos a seguir descritos.

3.4.4.1. Equipamentos Básicos

Poderão ser considerados equipamentos básicos todos os quais os clientes da Pousada Casa Santa Bárbara poderão usufruir, e que servirão ainda para incrementar e adornar os espaços comuns do estabelecimento.

Sendo assim, dentro das principais áreas da pousada haverá peças de mobiliário já existentes na casa, que serão remodeladas se assim necessário, visando preservar o lado histórico da propriedade, e ainda outras feitas sob medida pelo carpinteiro Jaílson Graça, cuja oficina localiza-se no Mindelo (armários da cozinha, portas, janelas, armários dos quartos e camas embutidas com mesas de cabeceira). Referente ao lado histórico e cultural da propriedade, haverá ainda dentro da mesma um acervo ou pequeno museu com instrumentos e ferramentas antigos, que faziam parte do dia-a-dia da população local (e que eram utilizados na propriedade há cerca de 85 anos atrás), como por exemplo, ferros de passar, caldeirões, candeeiros a petróleo, pilões, vasos, balanças, luminárias, máquinas fotográficas, bengalas, dentre outros.

Muitos dos móveis serão confeccionados a partir de materiais ecológicos e reaproveitados, principalmente no que diz respeito ao *design* e construção do bar e das áreas em torno do mesmo, como por exemplo, as mesas e cadeiras feitas em paletes, o bar com o telhado de palha, o balcão feito com garrafas de vidro, dentre outros, que além de condizer com a arquitetura local, ainda demonstra uma preocupação com o meio ambiente e com os escassos recursos da ilha. Esses itens serão elaborados pelas mãos do artesão local e carpinteiro Vani Rasta, cujos trabalhos de grande habilidade e qualidade podem ser verificados em outros empreendimentos, como o bar Melícia, localizado na Ribeira da Torre; e o Residencial *Sintanton Trekking*, localizado na Ponta do Sol. O bar ainda contará com um copos diversos, bandejas, cinzeiros, porta-guardanapos, artigos de decoração e frigorífico oferecido pela distribuidora *SALSS, lda.*, arca frigorífica, e outros eletrodomésticos destinados ao preparo de bebidas e *snacks*.

A área da piscina contará com espreguiçadeiras, mesas e cadeiras com guarda-sol, oferecidos pela *SALSS, lda.*, sob o logo da *Super Bock*. A piscina contará ainda com colchões flutuantes já disponíveis no local.

Espalhadas pela área dos jardins, haverá redes de descanso para desfrute dos hóspedes.

No que diz respeito aos quartos, os mesmos irão possuir camas com mesas-de-cabeceira, abajur, mesas, cadeiras, armário embutido com gavetas, cabides, *mini bar*, ar condicionado, *TV LCD*, toalhas, roupa de cama, e acessórios de decoração, como quadros. Adicionalmente, as casas de banho possuirão um conjunto de acessórios sanitários, assim como *amenities* (*shampoo*, condicionador, gel de banho, sabonete e touca de banho).

A pousada disponibilizará ainda de um carro tipo *Toyota Hiace* para execução de passeios turísticos pela ilha, mediante pagamento.

3.4.4.2. Equipamentos Auxiliares

Para além dos equipamentos básicos anteriormente mencionados, a Pousada Casa Santa Bárbara necessitará ainda de equipamentos auxiliares que serão destinados ao suporte das atividades do estabelecimento, apesar destas não estarem diretamente relacionados na interação com os hóspedes, visto que serão utilizados de forma exclusiva pela equipe de trabalho.

Desta forma, os equipamentos auxiliares incluem principalmente os equipamentos de escritório, com destaque aos equipamentos informáticos, como por exemplo, computador de mesa, portáteis, impressora multifuncional a laser, *software* antivírus e *software* destinado a gestão hoteleira. Este último será responsável por proporcionar uma gestão eficiente das operações, como por exemplo a gestão das reservas, dos *stocks* e inventários, faturação, informação do status dos quartos, as entradas e saídas previstas, dentre outras atividades nesse âmbito. Além disso, pretende-se investir em um *software CRM* (*Customer Relationship*

Management), sendo este um sistema integrado responsável pela gestão do relacionamento com os clientes, que visa fidelizar os clientes que sejam mais rentáveis, com o objetivo final de maximizar as vendas.

Além dos materiais informáticos já citados, incluem-se também um sistema de ar condicionado, telefones e o mobiliário de escritório e recepção, que contam com mesas, balcão, cadeiras e cestas de lixo.

Por fim, a pousada ainda dotará de uma vasta gama de equipamentos para executar as suas atividades diárias, como os utensílios de bar, cafetaria, lavandaria, limpeza e ferramentas de manutenção.

3.4.5. Mercadorias e Matérias

Para além dos equipamentos mencionados na sessão anterior, a pousada assumirá o compromisso e responsabilidade de disponibilizar produtos meticulosamente selecionados aos clientes, de forma a garantir a qualidade e excelência propostas pela empresa, visando a satisfação dos mesmos.

Nesse âmbito, os produtos que compõe a oferta do hotel consistem em:

- Produtos da loja: Os produtos de alimentos e bebidas a serem vendidos na loja da pousada serão elaborados a partir de ingredientes naturais, frescos e orgânicos cultivados no local, e serão transformados em subprodutos na cozinha do próprio estabelecimento, seguindo as normas de higiene e segurança alimentar, e por profissionais qualificados para o efeito. O mesmo rigor de higiene e segurança será aplicado na escolha dos fornecedores das embalagens desses referidos produtos. O mesmo valerá para os produtos alimentares utilizados na confecção do pequeno-almoço e do *snack* bar.
- Os artigos de higiene e de escritório complementares ao alojamento, presentes nos quartos para o usufruto dos hóspedes, como os *shampoos*, géis de banho, toucas, sabonetes, papel higiénico, papel e caneta, dentre outros.

3.4.6. Processo Operacional

Os principais processos operacionais da pousada são:

- **Recepção:** *Check-in*, recepção do cliente, verificação da existência da reserva, caso contrário, se existe quarto disponível; acompanhamento até o quarto e entrega da chave, assim como toda a informação relevante (horário do pequeno almoço, cartão com a senha do Wifi, etc); *Check-out*, que engloba o fecho da conta do cliente na recepção, verificação do quarto e cobrança. Proceder a contagem da caixa; Verificar a ocupação, número de chegadas, saídas e in-house para o dia; anunciar às camareiras as chegadas, saídas, permanências; Acompanhar junto das camareiras o *status* dos quartos; confirmar os serviços de *transfer* e guias turísticos para o dia; verificar no caderno se existe alguma atividade ou nota deixada pelo pessoal do turno anterior; verificação constante do *e-mail* e das reservas do *Booking*; atender/efetuar telefonemas e anotar recados; fechar e efetuar a contagem da caixa; proceder a verificação da faturação do dia; imprimir os relatórios necessários aos demais departamentos; Efetuar a passagem de turno, dentre outros. Apoio e assistência aos hóspedes. Os recepcionistas ainda ficam encarregados da loja da pousada, que fica localizada na Recepção.
- **Andares e Lavandaria:** Arrumação e limpeza dos quartos e casas de banho; tirar o lixo; reposição de *amenities* e papel higiênico; arrumação das camas; troca da roupa de cama e banho. Na presença de clientes especiais e em lua-de-mel, enfeitar os quartos com flores e cesta de frutas. Recolha, lavagem, secagem e passagem a ferro das roupas da pousada (cama, mesa, banho e uniformes) e dos hóspedes que solicitam o serviço mediante pagamento.
- **Bar:** Preparar a mesa do café da manhã consoante o número de hóspedes; verificação constante e reposição dos itens que faltam; recolhimento dos pratos e talheres sujos e limpeza dos mesmos; Arrumação das mesas do bar, tirar os pedidos, prepara-los e servi-los (*snacks* e bebidas); recolhimento e limpeza do material servido.

3.4.7. Formação

Todos os funcionários da pousada ao iniciarem suas atividades no estabelecimento, serão informados de todos os procedimentos, valores e normas da empresa, para que rapidamente sintam-se integrados dentro da cultura e ambiente de trabalho, e para que possam conhecer e desenvolver, desde o momento do recrutamento, o comportamento desejado para trabalhar na mesma. Os colaboradores receberão ainda treinamentos básicos para que sejam devidamente apresentados as suas respectivas funções e para que assim possam exercer-las de forma correta.

Visando acompanhar a evolução constante do mercado, a empresa investirá, sempre que necessário e possível, na formação dos seus colaboradores, com o objetivo de melhorar a capacidade dos mesmos e aumentar a qualidade na prestação dos serviços aos clientes.

3.5. Plano Financeiro

O Plano Financeiro diz respeito a análise económica e financeira deste projeto, tendo como base os mapas financeiros e os respectivos pressupostos, assim como os demais cálculos auxiliares.

3.5.1. Pressupostos Gerais

Abaixo, encontram-se explicitados os pressupostos assumidos na elaboração dos mapas financeiros, estipulados com base nos valores do mercado nacional. Para esse projeto, estipulou-se ainda que os valores de Prazo Médio Pagamento, que serão de 15 dias (0,5 meses). O prazo Médio Recebimento dos clientes é zero, visto que as vendas serão realizadas a pronto pagamento. Assumiu-se ainda inexistência de *stocks*, visto que é impossível de se estimar com precisão a duração das variadas existências. Sendo assim, o Prazo Médio de Armazenagem será zero.

Os valores foram calculados a preços correntes, considerando uma taxa de inflação, cujo valor foi obtido através do *site* do Instituto Nacional de Estatística.

Tabela 8 - Pressupostos Gerais

Pressupostos Gerais	
Unidade Monetária	ECV
Prazo Médio Recebimento	0
Prazo Médio Pagamento (meses)	0,5
Taxa IVA - Vendas	15%
Taxa IVA Prestação de Serviços	15%
Taxa IVA - CMVMC	15%
Taxa IVA - Fornecimentos Terceiros	15%
Taxa Médio Imposto IRC	25%
Taxa Distribuição Dividendos	10%
Taxa Juros Empréstimos M. Longo Prazo	9%
Taxa Juros Empréstimos Curto Prazo	9%
Taxa de Inflação	1,1%

Fonte: Elaboração Própria

3.5.2. Volume de Vendas

- **Alojamento** - O Volume de Vendas referente ao Ano 1 foi deduzido através de uma taxa de ocupação de 50%, o que equivale a aproximadamente 6 quartos por dia. Esse valor foi obtido através dos números referentes aos 6 primeiros meses de funcionamento experimental da pousada, onde foi deduzida a sua taxa de ocupação média. Para esse cálculo, foi ainda observado o preço médio de alojamento, referente a média dos preços nas diferentes épocas turísticas, que equivale a 5 000 ECV. A partir dos Anos 2 e 3, foi acrescentada uma taxa de crescimento de 2%, e nos anos 4 e 5, uma taxa de 5%. A partir do ano 4, a taxa de ocupação estimada é de 8 quartos por dia.

Tabela 9 - Volume de Vendas - Alojamento

ALOJAMENTO					
Vendas	10 800 000 ECV	11 071 080 ECV	11 348 964 ECV	11 464 494 ECV	11 581 457 ECV
Quantidade Vendida	2 160	2 203	2 247	2 248	2 248
Taxa Crescimento Vendas	**	2%	2%	5%	5%
Preço Médio Unitário	5 000 ECV	5 025 ECV	5 050 ECV	5 101 ECV	5 152 ECV

Fonte: Elaboração Própria

- **Snack Bar** – O estudo foi realizado tendo como base uma média de 18 doses vendidas por dia, sendo os preços unitários médios subdivididos por categorias de bebidas e alimentos. A partir do Ano 4, as doses aumentam para 25 unidades vendidas diariamente, tendo em conta o aumento da taxa de ocupação da pousada.

Tabela 10 - Volume de Vendas - *Snack Bar*

SNACK BAR					
Vendas	1 490 400 ECV	1 527 809 ECV	1 566 157 ECV	1 582 112 ECV	1 598 288 ECV
Quantidade Vendida	6 480	6 610	6 742	6 743	6 745
Taxa Crescimento Vendas	**	2%	2%	5%	5%
Preço Unitário					
<i>Soft Drinks</i>	120 ECV	121 ECV	121 ECV	122 ECV	124 ECV
<i>Spirit Drinks</i>	300 ECV	302 ECV	303 ECV	306 ECV	309 ECV
Sandes Diversas	250 ECV	251 ECV	253 ECV	255 ECV	258 ECV
Tapas Diversas	250 ECV	251 ECV	253 ECV	255 ECV	258 ECV
Média/Subtotal	230 ECV	231 ECV	232 ECV	235 ECV	237 ECV

Fonte: Elaboração Própria

- **Loja** - Foi estipulado para esse estudo uma média de 10 unidades vendidas por dia, sendo os preços médios de venda obtidos através de pesquisa baseada na concorrência e no mercado nacional.

Tabela 11 - Volume de Vendas - Loja

LOJA					
Vendas	4 612 500 ECV	4 728 274 ECV	4 846 953 ECV	4 895 880 ECV	4 945 301 ECV
Quantidade Vendida	3 600	3 672	3 745	3 746	3 746
Taxa Cresc. Vendas	**	2%	2%	5%	5%
Preço Unitário					
Grogue Novo	900 ECV	905 ECV	909 ECV	918 ECV	927 ECV
Grogue Velha	1 400 ECV	1 407 ECV	1 414 ECV	1 428 ECV	1 442 ECV
<i>Pontche</i>	1 000 ECV	1 005 ECV	1 010 ECV	1 020 ECV	1 030 ECV
Licores	1 000 ECV	1 005 ECV	1 010 ECV	1 020 ECV	1 030 ECV
Doces	550 ECV	553 ECV	556 ECV	561 ECV	567 ECV

Flor Individual	400 ECV	402 ECV	404 ECV	408 ECV	412 ECV
Bouquet	4 000 ECV	4 020 ECV	4 040 ECV	4 081 ECV	4 121 ECV
Artesanato	1 000 ECV	1 005 ECV	1 010 ECV	1 020 ECV	1 030 ECV
Média/Subtotal	1 281 ECV	1 288 ECV	1 294 ECV	1 307 ECV	1 320 ECV

Fonte: Elaboração Própria

- **Lavandaria** – Para realizar a seguinte previsão, foram estipulados que por dia serão lavados 30 kg de roupa, referente aos clientes e eventuais empresas que poderão vir a utilizar nossos serviços. Para a definição do preço, foi realizado um estudo dos preços praticados pela concorrência, possuindo ainda uma taxa de crescimento de vendas de 5% nos anos 2 e 3, e de 10% nos anos 4 e 5.

Tabela 12 - Volume de Vendas – Lavandaria

LAVANDARIA					
Vendas	180 000 ECV	184 518 ECV	189 149 ECV	200 593 ECV	212 729 ECV
Quantidade Vendida	360	367	375	393	413
Taxa Crescimento Vendas	**	2%	2%	5%	5%
Preço Unitário	500 ECV	503 ECV	505 ECV	510 ECV	515 ECV

Fonte: Elaboração Própria

- **Passeio Turístico** – Cálculo realizado através de uma estimativa de 10 clientes por dia, sendo realizada uma excursão por semana, levando em consideração que um ano possui 52 semanas.

Tabela 13 – Volume de Vendas - Passeio Turístico

PASSEIO TURÍSTICO					
Vendas	1 820 000 ECV	1 865 682 ECV	1 912 511 ECV	2 028 218 ECV	2 150 925 ECV
Quantidade Vendida	520	530	541	568	596
Taxa Cresc. Vendas	**	2%	2%	5%	5%
Preço Unitário	3 500 ECV	3 518 ECV	3 535 ECV	3 570 ECV	3 606 ECV

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 14 - Volume de Vendas Total

Anos	1	2	3	4	5
Total	18 902 900 ECV	19 377 363 ECV	19 863 735 ECV	20 171 297 ECV	20 488 700 ECV
IVA	2 835 435 ECV	2 906 604 ECV	2 979 560 ECV	3 025 695 ECV	3 073 305 ECV
Total + IVA	21 738 335 ECV	22 283 967 ECV	22 843 295 ECV	23 196 991 ECV	23 562 005 ECV

Fonte: Elaboração Própria

3.5.3. Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas (CMVMC)

O valor foi deduzido através do Volume de Vendas do bar x (1-Margem Bruta (30%)). A Margem Bruta estipulada é de 30%.

Tabela 15 - CMVMC

Mercado Nacional	Margem Bruta	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Bar	30%	1 043 280 ECV	1 069 466 ECV	1 096 310 ECV	1 107 478 ECV	1 118 802 ECV
Iva (%):	15%	156 492 ECV	160 420 ECV	164 446 ECV	166 122 ECV	167 820 ECV
Total + IVA:	**	1 199 772 ECV	1 229 886 ECV	1 260 756 ECV	1 273 600 ECV	1 286 622 ECV

Fonte: Elaboração Própria

3.5.4. Custos com o Pessoal

As remunerações foram estipuladas através de uma pesquisa de mercado aos hotéis da região e conforme o piso salarial estipulado para cada função, de acordo com as condições exigidas em Cabo Verde, e levando em consideração os custos com os seguros e a Previdência Social.

Para calcular os valores destinados à Previdência Social, deduziu-se 15% do salário dos funcionários. Em relação aos seguros, os valores foram estipulados através de uma consulta à seguradora Ímpar, que indicou que as taxas variam entre 2% e 6%, dependendo no

nível de periculosidade de cada trabalho, sendo 2% para os menos arriscados e 6% para os mais arriscados.

Tabela 16 - Custos com o Pessoal – Pressupostos

Custos com o Pessoal					
Anos	1	2	3	4	5
Nº meses	12	12	12	12	12
Incremento Salarial	2%	2%	2%	2%	2%

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 17 - Remuneração do Pessoal

Remunerações				Anos				
Pessoal	Nº	Valor Mensal	Total Mensal	1	2	3	4	5
Recepcionista	2	19 000 ECV	38 000 ECV	446 880 ECV	455 818 ECV	464 934 ECV	474 233 ECV	483 717 ECV
Camareira	2	13 000 ECV	26 000 ECV	305 760 ECV	311 875 ECV	318 113 ECV	324 475 ECV	330 964 ECV
Barman	1	13 000 ECV	13 000 ECV	152 880 ECV	155 938 ECV	159 056 ECV	162 237 ECV	165 482 ECV
Porteiro/Guarda	2	17 000 ECV	34 000 ECV	399 840 ECV	407 837 ECV	415 994 ECV	424 313 ECV	432 800 ECV
Condutor Hiace	1	18 000 ECV	18 000 ECV	211 680 ECV	215 914 ECV	220 232 ECV	224 637 ECV	229 129 ECV
Jardineiro	2	13 000 ECV	26 000 ECV	305 760 ECV	311 875 ECV	318 113 ECV	324 475 ECV	330 964 ECV
Total	10	93 000 ECV	155 000 ECV	1 822 800 ECV	1 859 256 ECV	1 896 441 ECV	1 934 370 ECV	1 973 057 ECV

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 18 - Outros Custos c/ o Pessoal - Previdência Social

Outros Custos com o Pessoal					
Previdência Social					
Anos	1	2	3	4	5
Previdência Social	15%	15%	15%	15%	15%
Recepcionista	67 032 ECV	68 373 ECV	69 740 ECV	71 135 ECV	72 558 ECV
Camareira	45 864 ECV	46 781 ECV	47 717 ECV	48 671 ECV	49 645 ECV
Barman	22 932 ECV	23 391 ECV	23 858 ECV	24 336 ECV	24 822 ECV
Porteiro/Guarda	59 976 ECV	61 176 ECV	62 399 ECV	63 647 ECV	64 920 ECV

Condutor Hiace	31 752 ECV	32 387 ECV	33 035 ECV	33 695 ECV	34 369 ECV
Jardineiro	45 864 ECV	46 781 ECV	47 717 ECV	48 671 ECV	49 645 ECV
Total Previdência	273 420 ECV	278 888 ECV	284 466 ECV	290 155 ECV	295 959 ECV

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 19 - Outros Custos c/ o Pessoal - SOAT

Seguro Obrigatório de Acidentes de Trabalho (SOAT)						Taxa
Recepcionista	455 818 ECV	464 934 ECV	474 233 ECV	483 717 ECV	493 392 ECV	2%
Camareira	324 106 ECV	330 588 ECV	337 199 ECV	343 943 ECV	350 822 ECV	6%
Barman	158 995 ECV	162 175 ECV	165 419 ECV	168 727 ECV	172 102 ECV	4%
Porteiro/Guarda	423 830 ECV	432 307 ECV	440 953 ECV	449 772 ECV	458 768 ECV	6%
Condutor Hiace	224 381 ECV	228 868 ECV	233 446 ECV	238 115 ECV	242 877 ECV	6%
Jardineiro	324 106 ECV	330 588 ECV	337 199 ECV	343 943 ECV	350 822 ECV	6%
Total SOAT	1 911 235 ECV	1 949 460 ECV	1 988 449 ECV	2 028 218 ECV	2 068 782 ECV	**

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 20 - Total de Custos c/ o Pessoal

Anos	1	2	3	4	5
Total Remunerações + Outros custos	2 184 655 ECV	2 228 348 ECV	2 272 915 ECV	2 318 374 ECV	2 364 741 ECV

Fonte: Elaboração Própria

3.5.5. Custos com Fornecimento Externo

- **Água** – A propriedade possui um grande poço d'água, o qual é responsável pelo seu abastecimento, o que faz com que não seja necessário utilizar a água da rede de fornecimento local. Dessa forma, não há custos com a água, de uma forma direta. Somente a cozinha utiliza a água da rede, sendo que o custo não ultrapassa os 2 000 ECV mensais. Os custos com o poço convertem-se nos custos com eletricidade, pois utiliza-se uma bomba para a bombagem da água no local;

- **Eletricidade** – O cálculo foi efetuado através da análise das facturas da rede de fornecimento de energia elétrica, referentes aos 6 primeiros meses de funcionamento da pousada, sendo estabelecida assim uma média de consumo mensal;
- **Comunicação** – Os gastos médios relativos a comunicação, que incluem a rede telefônica e a internet, foram estipulados através do estudo das facturas da rede de telecomunicações. Do estudo realizado, foi obtida uma média de consumo mensal;
- **Marketing e Publicidade** – A empresa de *design Imprints* foi consultada para esse estudo, onde informou os valores cobrados pela confecção dos folhetos, cartões e a criação e manutenção do *website* da pousada;
- **Gás** – A previsão é de que em média utiliza-se uma garrafa grande de gás por mês. O preço do gás é bastante variável, por isso foi estipulada uma média de 1 800 ECV por garrafa, tendo em conta o preço atual do combustível no mercado;
- **Materiais de Limpeza e Higiene** – Foi estabelecida uma média dos custos dos presentes materiais através do estudo das facturas referentes a esses produtos, adquiridos nos 6 meses de funcionamento da empresa;
- **Conservação e Reparo** – O estudo desse custo foi realizado levando em consideração as faturas relacionadas a essa finalidade, onde foi possível estabelecer uma média do custo mensal;
- **Serviços de Contabilidade** – A empresa a qual será encarregada da contabilidade da pousada foi consultada para o estudo desse custo, informando-nos o valor a ser cobrado mensalmente pela prestação dos seus serviços;
- **Combustível (Carro)** – Valor obtido através de consulta a diversos condutores de *Hiace* locais que costumam realizar os pretendidos trajetos, onde informaram em média a quantidade de combustível utilizado semanalmente, multiplicando pelo preço atual do combustível (gasolina, ao preço de 188 escudos/litro) no mercado, tendo em conta que possuiremos 1 carro do tipo *Toyota Hiace*;
- **Seguros da Casa e Carro** - Valores dos seguros indicados pela seguradora Ímpar, referentes a propriedade e uma viatura tipo *Toyota Hiace* moderna.

Tabela 21 - Custos com Fornecimento Externo

Meses		12	12	12	12	12
Taxa de Crescimento		**	1%	1,5%	2%	2,5%
Fornecimento Serviços Externos	Valor Mensal	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Água	2 000 ECV	24 000 ECV	24 240 ECV	24 604 ECV	25 096 ECV	25 723 ECV
Eletricidade	58 476 ECV	701 706 ECV	708 723 ECV	719 354 ECV	733 741 ECV	752 085 ECV
Comunicação	16 258 ECV	195 096 ECV	197 047 ECV	200 003 ECV	204 003 ECV	209 103 ECV
Marketing e Publicidade	40 800 ECV	489 600 ECV	494 496 ECV	501 913 ECV	511 952 ECV	524 751 ECV
Gás	1 800 ECV	21 600 ECV	21 816 ECV	22 143 ECV	22 586 ECV	23 151 ECV
Combustível (Carro)	17 500 ECV	210 000 ECV	212 100 ECV	215 282 ECV	219 587 ECV	225 077 ECV
Materiais de Limpeza e Higiene	8 686 ECV	104 234 ECV	105 276 ECV	106 856 ECV	108 993 ECV	111 717 ECV
Conservação e Reparo	11 600 ECV	139 200 ECV	140 592 ECV	142 701 ECV	145 555 ECV	149 194 ECV
Serviços de Contabilidade	10 000 ECV	120 000 ECV	121 200 ECV	123 018 ECV	125 478 ECV	128 615 ECV
Seguro Carro	1 172 ECV	14 064 ECV	14 205 ECV	14 418 ECV	14 706 ECV	15 074 ECV
Seguro Casa	47 000 ECV	564 000 ECV	569 640 ECV	578 185 ECV	589 748 ECV	604 492 ECV
Total	215 292 ECV	2 583 500 ECV	2 609 335 ECV	2 648 475 ECV	2 701 445 ECV	2 768 981 ECV

Fonte: Elaboração Própria

3.5.6. Investimento, Amortizações e Reintegração

Os valores dos investimentos foram obtidos através de pesquisas de mercado, por meio de análise de faturas pró-forma de empresas nacionais e consultas a empresas portuguesas pela internet, sendo assim possível calcular as taxas de amortização com base nas taxas nacionais, previstas pela Portaria nº 42/2015, que regula as depreciações e amortizações do ativo sujeitos depreciação.

Tabela 22 - Investimento, Amortizações e Reintegração

Investimento, Amortizações e Reintegração										
Amortizações Anuais										
Investimento Corpóreo										
Elemento	Montante	Tx.Amort. (%)	Vida Útil	1	2	3	4	5	Amort. Total	Valor Residual
Bomba Solar	65 500	10	10	6 550	6 550	6 550	6 550	6 550	32 750	32 750
Painéis Solares Térmicos	230 500	10	10	23 050	23 050	23 050	23 050	23 050	115 250	115 250
Painéis Solares Fotovoltaicos	460 000	8,33	12	38 333,3	38 333,3	38 333,3	38 333,3	38 333,3	191 666,7	268 333,3
Micro Turbina Eólica	155 000	12,5	8	19 375	19 375	19 375	19 375	19 375	96 875	58 125
Terreno	3 500 000	**	**	**	**	**	**	**	**	**
Construção	960 000	5	20	48 000	48 000	48 000	48 000	48 000	240 00 0	720 000
Mobília dos Quartos	85 000	12,5	8	10 625	10 625	10 625	10 625	10 625	53 125	31 875
Material Bar e Cozinha	55 000	25	4	13 750	13 750	13 750	13 750	**	55 000	0
Material e Mobília Recepção/loja	68 000	12,5	8	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	42 500	25 500
Rouparia (cama, mesa, banho)	38 000	50	2	19 000	19 000	**	**	**	38 000,0	0
Equipamentos Lavandaria	122 000	14,28	7	17 421,6	17 421,6	17 421,6	17 421,6	17 421,6	87 108	34 892
Ar condicionado	241 445	12,5	8	30 180,6	30 180,6	30 180,6	30 180,6	30 180,6	150 903,1	90 541,9
Carro (Toyota Hiace)	3 500 000	20	5	700 000	700 00 0	700 00 0	700 000	700 00 0	3 500 00 0	0
Equipamentos Piscina	7 513	12,5	8	939,1	939,1	939,1	939,1	939,1	4 695,6	2 817,4
Outros	875 000	**	**	**	**	**	**	**	**	**

Investimento Incorpóreo										
Softwares Informáticos	250 000	33,3	3	83 325	83 325	83 325	**	**	249 975	25
Arquitetura e Estabilidade	700 000	**	**	**	**	**	**	**	**	**
Estudo Financeiro e Econômico	100 000	**	**	**	**	**	**	**	**	**

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 23 - Total Investimento, Amortizações e Reintegração

Total Corpóreo	10 362 958 ECV
Total Incorpóreo	1 050 000 ECV
Investimento Total (Corpóreo + Incorpóreo)	11 412 958 ECV
Total Amortização	4 857 848 ECV
IVA (15%)	338 794 ECV

Fonte: Elaboração Própria

3.5.7. Investimento em Fundo de Maneio

As Necessidades em Fundo de Maneio foram calculadas com base no saldo de clientes somados ao valor de existências (estoques), enquanto os Recursos em Fundo de Maneio foram calculados com base nos Custos de Fornecimento Externo somados ao montante destinado ao Estado (IVA e Previdência Social). O Investimento em Fundo de Maneio é resultado da subtração do valor total das Necessidades em Fundo de Maneio e os Recursos em Fundo de Maneio.

Tabela 24 - Investimento em Fundo de Maneio

Necessidades Fundo de Maneio					
Anos	1	2	3	4	5
Clientes	1 811 528 ECV	1 856 997 ECV	1 903 608 ECV	1 933 083 ECV	1 963 500 ECV
Existências	1 304 100 ECV	1 336 833 ECV	1 370 387 ECV	1 384 348 ECV	1 398 502 ECV
Total	3 115 628 ECV	3 193 830 ECV	3 273 995 ECV	3 317 431 ECV	3 362 003 ECV
Recursos Fundo de Maneio					
Fornecedores	302 232 ECV	306 567 ECV	312 065 ECV	317 410 ECV	323 982 ECV
Estado	2 770 061 ECV	2 846 699 ECV	2 925 232 ECV	2 977 056 ECV	3 030 470 ECV
Total	3 072 293 ECV	3 153 266 ECV	3 237 298 ECV	3 294 466 ECV	3 354 452 ECV
FMN	43 335 ECV	40 565 ECV	36 698 ECV	22 964 ECV	7 551 ECV
Investimento em FM necessário	43 335 ECV	40 565 ECV	36 698 ECV	22 964 ECV	7 551 ECV

Fonte: Elaboração Própria

3.5.8. Síntese Total do Investimento

O investimento total para a realização do projeto está orçado em 11 564 071 ECV (onze milhões, quinhentos e sessenta e quatro mil e setenta e um escudos), referentes ao Investimento em Imobilizados e o Investimento em Fundo de Maneio, resumidos na tabela abaixo. O investimento inicial abrange os custos iniciais destinados a aquisição de ativos tangíveis e intangíveis, para além do Fundo de Maneio. Como observação, vale acrescentar que os ativos tangíveis possuem um maior peso no investimento total.

Tabela 25 - Síntese Total do Investimento

Síntese do Investimento Total	
Investimentos	Montante
Investimento Em Imobilizados	11 412 958 ECV
Investimento Em FMN	151 113 ECV
Investimento Total	11 564 071 ECV

Fonte: Elaboração Própria

3.5.9. Financiamento do Investimento Total

O investimento total do projeto está orçado em 11 564 071 ECV (onze milhões, quinhentos e sessenta e quatro mil e setenta e um escudos), onde 50% desse valor será realizado pelo Capital Próprio, correspondendo a 5 782 035 ECV (cinco milhões, setecentos e oitenta e dois e trinta e cinco escudos), e os restantes 50% serão realizados por capital alheio, com recurso a empréstimo bancário no valor de 5 782 035 ECV (cinco milhões, setecentos e oitenta e dois e trinta e cinco escudos), conforme resumido na tabela abaixo:

Tabela 26 - Financiamento do Investimento Total

Fontes	Montante	%
Capital Próprio	5 782 035 ECV	50%
Instituições Bancárias	5 782 035 ECV	50%
Total	11 564 071 ECV	100%

Fonte: Elaboração Própria

O empréstimo bancário será realizado sob as seguintes condições:

- Taxa de juros: 9%
- Anuidade: 1 044 665,66 ECV
- Número de anuidades: 8 anos

3.5.10. Demonstração de Resultados

O resultado demonstrativo da empresa foi realizado com o objetivo de avaliar o lucro operacional ao longo dos 5 primeiros anos de funcionamento, conforme apresenta a tabela abaixo. Conforme os dados dispostos na tabela, verifica-se que Pousada Casa Santa Bárbara apresenta um resultado positivo, crescente e contínuo ao longo dos anos.

- **A Margem Bruta de Contribuição** foi deduzida da seguinte forma: (Volume de vendas – CMVMC – Custos Variáveis);
- **EBITDA:** O *Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA) é o lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização, e é calculado da seguinte forma: (Resultado econômico – Impostos – Custos com o Pessoal);

- **EBIT:** O EBIT (*Earning Before Interest and Taxes*) é o lucro antes dos juros e tributos. Foi calculado da seguinte forma: (EBITDA – Amortizações – Ajustamentos ou provisões);
- **Resultado Financeiro:** (Custos Financeiros – Proveitos Financeiros);
- **RAI:** São os Resultados Antes de Impostos, e é calculado pela soma do EBIT com o Resultado Financeiro;
- **Resultado Líquido:** (RAI – Imposto sobre o Lucro (25%)).

Tabela 27 - Demonstração de Resultados

Demonstração de Resultados					
Vendas	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Alojamento	10 800 000 ECV	11 071 080 ECV	11 348 964 ECV	11 464 494 ECV	11 581 457 ECV
Loja	4 612 500 ECV	4 728 274 ECV	4 846 953 ECV	4 895 880 ECV	4 945 301 ECV
Lavandaria	180 000 ECV	184 518 ECV	189 149 ECV	200 593 ECV	212 729 ECV
Passeio Turístico	1 820 000 ECV	1 865 682 ECV	1 912 511 ECV	2 028 218 ECV	2 150 925 ECV
<i>Snack Bar</i>	1 490 400 ECV	1 527 809 ECV	1 566 157 ECV	1 582 112 ECV	1 598 288 ECV
Volume de Negócios	18 902 900 ECV	19 377 363 ECV	19 863 735 ECV	20 171 297 ECV	20 488 700 ECV
CMVMC	1 043 280 ECV	1 069 466 ECV	1 096 310 ECV	1 107 478 ECV	1 118 802 ECV
Custos Variáveis (FSE)	1 885 436 ECV	1 904 290 ECV	1 932 855 ECV	1 971 512 ECV	2 020 800 ECV
Margem Bruta de Contribuição	15 974 184 ECV	16 403 606 ECV	16 834 570 ECV	17 092 307 ECV	17 349 099 ECV
FSE - Custos Fixos	698 064 ECV	705 045 ECV	715 620 ECV	729 933 ECV	748 181 ECV
Resultado Econômico	15 276 120 ECV	15 698 561 ECV	16 118 950 ECV	16 362 374 ECV	16 600 918 ECV
Impostos	3 819 030 ECV	3 924 640 ECV	4 029 737 ECV	4 090 593 ECV	4 150 229 ECV
Custos c/ o pessoal	2 184 655 ECV	2 228 348 ECV	2 272 915 ECV	2 318 374 ECV	2 364 741 ECV
Resultado Econômico /	81%	81%	81%	81%	81%

Vendas					
EBITDA	9 272 435 ECV	9 545 573 ECV	9 816 297 ECV	9 953 407 ECV	10 085 947 ECV
Amortizações	1 019 050 ECV	1 019 050 ECV	1 000 050 ECV	916 725 ECV	902 975 ECV
Ajustamentos/Provisões	0 ECV	0 ECV	0 ECV	0 ECV	0 ECV
EBIT	8 253 385 ECV	8 526 523 ECV	8 816 247 ECV	9 036 682 ECV	9 182 973 ECV
Resultado Financeiro	520 383 ECV	473 198 ECV	421 766 ECV	365 705 ECV	304 598 ECV
RAI	8 773 768 ECV	8 999 721 ECV	9 238 013 ECV	9 402 387 ECV	9 487 571 ECV
Impostos Sobre Lucros (25%)	2 193 442 ECV	2 249 930 ECV	2 309 503 ECV	2 350 597 ECV	2 371 893 ECV
Resultado Líquido	6 580 326 ECV	6 749 791 ECV	6 928 510 ECV	7 051 790 ECV	7 115 678 ECV

Fonte: Elaboração Própria

3.5.11. *Cash Flow* Operacional

Os valores foram calculados da forma descrita a seguir:

- **Meios Libertos do Projeto** – Valor Anual do Investimento Total (Investimento Corpóreo + Incorpóreo);
- **Investimento/Desinvestimento em Fundo de Maneio** – É o investimento total em Fundo de Maneio;
- ***Cash Flow* de Exploração** – Meios Libertos somados ao Investimento/Desinvestimento em fundo de maneio;
- **Prestação de Juros** – Total das prestações anuais de juros;
- **Prestação de Capital** – Total das prestações de capital anuais;
- ***Free Cash Flow* Líquido** – É igual ao *Cash Flow* de Exploração, menos as prestações de juros e de capital, para assim obter o valor líquido;
- ***Cash Flow* Acumulado** – No Ano 1, é igual ao respectivo valor do *Free Cash Flow* Líquido. A partir do Ano 2, será o valor do *Free Cash Flow* Líquido do ano anterior somado ao *Free Cash Flow* líquido do respectivo ano.

Tabela 28 – *Cash Flow* Operacional

Mapa <i>Cash Flows</i> Operacionais						
Anos						
	0	1	2	3	4	5
Meios Libertos dos Projetos	-11 412 958 ECV	7 209 088 ECV	7 413 942 ECV	7 612 235 ECV	7 694 236 ECV	7 790 204 ECV
EBIT		8 253 385 ECV	8 526 523 ECV	8 816 247 ECV	9 036 682 ECV	9 182 973 ECV
IRC		2 193 442 ECV	2 249 930 ECV	2 309 503 ECV	2 350 597 ECV	2 371 893 ECV
Resultado Operacional		6 190 039 ECV	6 394 892 ECV	6 612 185 ECV	6 777 512 ECV	6 887 229 ECV
Amortizações do Exercício		1 019 050 ECV	1 019 050 ECV	1 000 050 ECV	916 725 ECV	902 975 ECV
Provisões do Exercício		0 ECV	0 ECV	0 ECV	0 ECV	0 ECV
Investimento/Desinvestimento em FM		43 335 ECV	40 565 ECV	36 698 ECV	22 964 ECV	7 551 ECV
FM		43 335 ECV	40 565 ECV	36 698 ECV	22 964 ECV	7 551 ECV
<i>Cash Flow de Exploração</i>		7 252 424 ECV	7 454 507 ECV	7 648 933 ECV	7 717 201 ECV	7 797 755 ECV
Prestação de Juros		375 665 ECV	341 602 ECV	304 473 ECV	264 003 ECV	219 890 ECV
Prestação de Capital		378 480 ECV	412 544 ECV	449 673 ECV	490 143 ECV	534 256 ECV
<i>Free Cash Flow (líquido)</i>	-11 412 958 ECV	6 498 278 ECV	6 700 361 ECV	6 894 787 ECV	6 963 055 ECV	7 043 610 ECV
<i>Cash Flow Acumulado</i>		6 498 278 ECV	13 198 638 ECV	20 093 425 ECV	27 056 480 ECV	34 100 090 ECV

Fonte: Elaboração Própria

3.5.12. Valor Atualizado Líquido (VAL)

Os cálculos foram realizados da seguinte forma:

- **Free Cash Flow da Firma** – Igual ao valor do *Free Cash Flow* calculado anteriormente;
- **Custo Oportunidade do Capital** – Na ausência de dados estatísticos, utilizamos a taxa de 9% referente a taxa de juros cobrada pelo banco;

- **Fator de Atualização** – Fórmula: $1/(1+\text{Custo Oportunidade do Capital})^{\text{ano}}$;
- **Cash Flow líquido atualizado** – *Free Cash Flow* Líquido multiplicado pelo fator de atualização;
- **Valor Atual Líquido** – É a soma dos *Free Cash Flow* anuais da firma.

Podemos verificar que o VAL (Valor Atual Líquido) do projeto é positivo, indicando assim que o projeto é capaz de gerar lucro, cobrindo o investimento inicial e os custos de exploração.

Tabela 29 – Valor Atualizado Líquido (VAL)

Avaliação do Projeto						
Cálculo do Valor Líquido do Projeto						
	0	1	2	3	4	5
<i>Free Cash Flow to Firm</i>	-11 412 958 ECV	6 498 278 ECV	6 700 361 ECV	6 894 787 ECV	6 963 055 ECV	7 043 610 ECV
Custo Oportunidade do Capital	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Fator de Atualização	1,0000	0,9174	0,8417	0,7722	0,7084	0,6499
<i>Cash Flow Líquido Atualizado</i>	-11 412 958 ECV	5 961 723 ECV	5 639 559 ECV	5 324 040 ECV	4 932 804 ECV	4 577 863 ECV
Valor Atual Líquido	15 023 031 ECV					

Fonte: Elaboração Própria

3.5.13. TIR

O TIR (Taxa Interna de Rentabilidade) corresponde ao valor de **51,003%**, sendo essa a taxa mais elevada que o investidor poderá obter em um empréstimo para financiar o projeto sem que o mesmo perca dinheiro, o que quer dizer também que o investimento está sendo remunerado em **51,003%** ao ano.

Tabela 30 - TIR

TIR							
1	2	3	4	5	6	7	8
A n o	Cash Flow Líquido	Fator de Atualizaçã o	Cash Flow Atualizado	Fator de Atualizaçã o	Cash Flow Atualizado	Fator Atualizaç ão	Cash Flow Atualizado
0	-11 412 958 ECV	1,0000	-11 412 958	1,0000	-11 412 958	1	-11 412 958 ECV
1	6 498 278 ECV	0,9901	6 433 938	0,7143	4 641 627	0,709219 858	4 608 708 ECV
2	6 700 361 ECV	0,9803	6 568 337	0,5102	3 418 551	0,502992 807	3 370 233 ECV
3	6 894 787 ECV	0,9706	6 692 012	0,3644	2 512 677	0,356732 487	2 459 594 ECV
4	6 963 055 ECV	0,9610	6 691 359	0,2603	1 812 540	0,253001 764	1 761 665 ECV
5	7 043 610 ECV	0,9515	6 701 753	0,1859	1 309 650	0,179433 875	1 263 862 ECV
	TX1:	1%	TX2:	40%	TX3:	41%	
		VAL	68 331,24	VAL	-101813,7071		
		T I R		51,003%			

Fonte: Elaboração Própria

Conclusão

Elaborar um Plano de Negócios é uma tarefa primordial e crucial para o sucesso de qualquer novo empreendimento, visto que permitirá um planeamento eficiente do mesmo e melhor conhecimento da cadeia de negócios, desde o mercado, fornecedores, concorrência, mão-de-obra e perfil dos clientes, contribuindo para a melhoria das atividades da empresa, reunindo informações necessárias para a tomada de decisões, ajudando a diminuir o grau de incerteza e assim aumentando a probabilidade de sucesso.

O presente Plano de Negócios foi elaborado com o intuito de apresentar informações necessárias que comprovem a viabilidade ou não da implementação da Pousada Casa Santa Bárbara na Ribeira Grande, Santo Antão, e através da análise de diversos indicadores conclui-se que o projeto é sim viável, tanto do ponto de vista qualitativo (mercadológico), quanto do ponto de vista quantitativo (financeiro).

A análise bibliográfica permitiu conhecer as principais etapas da elaboração de um Plano de Negócios, assim como compreender melhor os conceitos e a sua real importância para o negócio. Através dessa análise tornou-se possível compreender que o plano na verdade nada mais é do que a formalização de ideias, de oportunidades e de riscos para o negócio em estudo, ajudando-nos a conhecer o real potencial do mesmo, ou seja, ajuda-nos a saber se o negócio é realmente viável, pois nele constam todos os passos que a empresa deve seguir para alcançar o sucesso, ter segurança e maior rentabilidade.

Por meio da análise de mercado foi possível compreender melhor a dinâmica do sector turístico e hoteleiro em Cabo Verde e em Santo Antão, assim como as perspectivas para o futuro, que mostraram-se bastante positivas. Para além disso, deu-se a conhecer melhor o perfil geral de turistas que a ilha atrai: quem são, de onde vem e o que esperam encontrar. Essas informações facilitam a delimitação de estratégias de *marketing* mais precisas para abordar o público-alvo. Foi ainda possível conhecer melhor a concorrência e os melhores fornecedores para a empresa. Além disso, verifica-se que o mercado oferece diversas oportunidades de crescimento e possibilidade de expansão dos negócios.

Através da análise da viabilidade financeira do projeto, constatou-se a sua viabilidade, a capacidade de rentabilidade do mesmo, através de indicadores financeiros como o VAL e o TIR, que comprovaram o retorno positivo sobre o capital investido.

O TIR é de 51,003%, sendo superior a taxa de juros do mercado, e o VAL é positivo. Com isso, comprova-se que o projeto é rentável e que os objetivos foram atingidos com sucesso.

De uma forma em geral, a elaboração desse Plano de Negócios permitiu conhecer melhor o potencial do empreendimento e o mercado, seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, assim como alargar o conhecimento técnico e profissional, traduzindo-se em uma experiência desafiadora, porém bastante enriquecedora.

Referências Bibliográficas

ÁVILA, R. (2014). O que são as 5 Forças Competitivas de Porter. Disponível em: <<https://blog.luz.vc/o-que-e/5-forcas-competitivas-de-porter/>>. [Consultado em: 12/01/2018].

BM&FBOVESPA EMPRESAS. (2015). Fontes de Financiamento. Disponível em: <http://vemprabolsa.com.br/wpcontent/uploads/2015/10/FontesDeFinanciamento_BolsaGoCa_pital_eBook.pdf>. [Consultado em: 15/06/2018].

CHIAVENATO, I. (2005). *Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito Empreendedor: Empreendedorismo e Viabilidade de Novas Empresas: Um Guia Eficiente para Iniciar e Tocar Seu Próprio Negócio*. São Paulo. Saraiva.

COSTA, C.; ALVES, G. (2001). *Contabilidade Financeira*. Lisboa. Rei dos Livros.

COSTA, H.; RIBEIRO, C. (2007). *Criação & Gestão de Microempresas & Pequenos Negócios: Manual Prático LIDEL*. Lisboa. LIDEL.

DOLABELA, F. (2006). *O Segredo de Luísa*. São Paulo. Cultura.

DORNELAS, J. (2001). *Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios*. Rio de Janeiro. Campus.

DORNELAS, J. (2005). *Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios*. Rio de Janeiro. Elsevier.

GRAÇA, A. (2014). *Introdução ao Empreendedorismo e à Inovação: Guia para Empreender*. Mindelo. Universidade do Mindelo.

MARQUES, A. (2006). *Concepção e Análise de Projetos de Investimento*. Lisboa. Silabo.

MAXIMIANO, A. (2000). *Introdução à Administração*. São Paulo. Atlas.

MONTEIRO, C. ([201?]). Investimento, Financiamento e Viabilidade Económico-financeira. Disponível em: <http://www.cria.pt/media/2251/semana-do-empendedor_business-lab4_financiam-viabilidade-economica.pdf> [Consultado em: 13/01/2018].

MOURA, J. (2016). Marketing Mix: Definição e Exemplo. Disponível em: <<https://www.economias.pt/marketing-mix-definicao-e-exemplo/>> [Consultado em: 13/01/2018].

NAKAGAWA, M. ([201?]). Ferramenta: 5 Forças de Porter (Clássico) - Estratégia e Gestão. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_5-Forcas-Porter.PDF>. [Consultado em: 12/01/2018].

OLIVEIRA, D. (2006). *Planejamento Estratégico*. São Paulo. Atlas.

ROSA, C. (2007). *Como Elaborar um Plano de Negócio*. Brasília. SEBRAE.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. (2013). Como Elaborar um Plano de Negócios. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. [Consultado em: 12/06/2018].

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. (2015). Marketing de Serviços: Uma visão baseada nos 8 P's. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/marketing-de-servicos-uma-visao-baseada-nos-8-ps,a799a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> [Consultado em: 13/01/2018].

VARELA, C. (2012). *O Financiamento do Crescimento das PME de Cabo Verde, ilha de Santiago – Praia*. Covilhã. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade da Beira Interior.